

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Yannic Wachter

**Sportmode: Crossmediale  
Brand Communication am  
Beispiel Jako**

2014

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Sportmode: Crossmediale Brand Communication am Beispiel Jako**

Autor:

**Yannic Wachter**

Studiengang:  
**Angewandte Medien**

Seminargruppe:  
**AM11wS1-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Volker Kreyher**

Zweitprüfer:  
**Dipl. Heinz- Ludwig Nöllenburg**

Einreichung:  
Mannheim, 24.06.2014

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Sports mode: Cross media brand communication using the example of Jako**

author:  
**Yannic Wachter**

course of studies:  
**Applied Media**

seminar group:  
**AM11wS1-B**

first examiner:  
**Prof. Dr. Volker Kreyher**

second examiner:  
**Dipl. Heinz- Ludwig Nöllenburg**

submission:

Mannheim, 24<sup>th</sup> of June.2014

---

## **Bibliografische Angaben**

Wachter, Yannic

Sportmode: Crossmediale Brand Communication am Beispiel der Jako

Sports mode: Cross media brand communication using the example of Jako

58 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

## **Abstract**

Diese Bachelor Thesis setzt sich mit der crossmedialen Gestaltung von Brand Communication der Sportmode auseinander. Zunächst sollen Hintergründe von Markenmanagement in der Sportmode ergründet werden. Dabei stehen die Trendforschung und deren Instrumente, die Entwicklung von Trends in der Mode und im Sport im Vordergrund. Auch die Aufgaben des Brand Managements und der Unterschied zwischen Markenidentität und Markenimage werden ergründet. Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Sportmarketing ein: inwiefern es sich vom „normalen“ Marketing unterscheidet und welche Besonderheiten bringt der Sport mit sich. Des Weiteren werden die „4 Ps“ – Product, Price, Promotion und Place – näher betrachtet. Dazu werden die Besonderheiten der Modekommunikation erläutert und der Kommunikationsmix dargestellt. Eine zentrale Rolle nimmt hier die crossmediale Kampagnenpolitik ein. Schließlich wird die crossmediale Brand Communication des Sportmodeherstellers Jako untersucht und bewertet.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Problemstellung, Zielsetzung und Vorgehensweise .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Sportmode und Markenmanagement im Sportmodebereich .....</b>	<b>3</b>
2.1 Merkmale und Bestandteile der Trendforschung .....	3
2.2 Prognoseinstrumente für Trendentwicklung im Sport .....	5
2.2.1 Trendsport .....	6
2.2.2 Modeentwicklung .....	7
2.3 Brand Management in der Sportmodebranche .....	8
2.3.1 Brand .....	14
2.3.2 Markenidentität und Markenimage .....	16
2.4 Sportmode - Vorbemerkung .....	19
<b>3 Sportmarketing.....</b>	<b>21</b>
3.1 Sportmarketing.....	21
3.2 Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik.....	25
<b>4 Modekommunikation .....</b>	<b>30</b>
4.1 Kommunikationsmix .....	30
4.1.1 Traditionelle Kommunikationsinstrumente.....	31
4.1.2 Innovative Kommunikationsinstrumente .....	34
4.2 Crossmedia Kampagnenpolitik.....	39
4.2.1 Integrierte Kommunikation .....	43
4.2.2 Media-Mix .....	44
<b>5 Crossmediale Brand Communication am Beispiel Jako .....</b>	<b>45</b>
5.1 Unternehmen und Marken.....	45
5.2 Ziele und Medien.....	46
<b>6 Qualitative Umsetzung.....</b>	<b>48</b>
<b>7 Erfolgsfaktoren.....</b>	<b>51</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>52</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>58</b>

## Abkürzungsverzeichnis

App	Application
B2C	Business-to-Consumer
B2P	Business-to-Public
CB	Corporate Brand
CC	Corporate Communications
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
MarkenG	Markengesetz
PoS	Point of Sale
PR	Public Relations
USP	Unique Selling Proposition

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Trendtypologie nach Horx.....	4
Abbildung 2 Ganzheitliches Markenmanagement.....	9
Abbildung 3 Jako-Shop-Konzept .....	11
Abbildung 4 Das Branding-Dreieck nach Esch .....	12
Abbildung 5 Top 10 der weltweit wertvollsten Marken nach Interbrand.....	15
Abbildung 6 Zusammenhang Markenidentität und Markenimage .....	18
Abbildung 7 Ebenen der Marketingkonzeption nach Ramme .....	23
Abbildung 8 Einteilung der Kommunikationsinstrumente eigene Darstellung.....	30
Abbildung 9 Out-of-Home-Sonderinstallationen für Mango.....	33
Abbildung 10 Die 10 Top Warengruppen im deutschen E-Commerce 2012 .....	34
Abbildung 11 Crossmedia Kampagne nach Mazarra.....	40
Abbildung 12 Reizüberflutung des Konsumenten aus der Wertewelt.....	40
Abbildung 13 Parallelschaltung von Medienkanälen im Media-Mix.....	44
Abbildung 14 Logos von Jako Eigene Darstellung.....	45
Abbildung 15 Jako Katalog.....	48
Abbildung 16 Facebook-Präsenz Jako .....	49

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erscheinungsformen von Marken nach Esch .....	16
Tabelle 2: Komponenten der Markenidentität .....	17
Tabelle 3: Unterschiede zwischen allgemeinem Marketing und Sportmarketing .....	22
Tabelle 4: Kommunikationspolitische Mittel .....	28
Tabelle 5: Vertriebspolitik eigene Darstellung nach Bühler und Nufer .....	29



# 1 Problemstellung, Zielsetzung und Vorgehensweise

Die Fußball WM 2014 in Brasilien steht vor der Türe. Naturgemäß beginnt nun die Zeit, in der die Gesellschaft mit besonders attraktiven Werbemaßnahmen, wie bspw. Gewinnspielen und Rabattaktionen umworben wird. So verhält es sich auch in der Sportmodebranche, in der die drei großen Anbieter, Adidas, Nike und Puma, um die Gunst der Zielgruppe buhlen und versuchen eigene Brand Communities aufzubauen. Ein weiterer, durchaus kleinerer und jüngerer Sportmodehersteller, der versucht bei den Global Playern anzuklopfen ist Jako. Diese Arbeit geht der Frage nach, inwieweit es eine crossmediale Umsetzung der Brand Communication bei Jako gibt. Es wird dargestellt, welchen Stellenwert die Brand Communication einnimmt, wie sie gepflegt, interpretiert und in die Crossmedia Strategie miteinbezogen wird.

Im *zweiten Kapitel* werden die Bestandteile der Sportmode und des Brand Managements in der Sportmode aufgezeigt. Zu ihnen zählen die Trendforschung und Trendentwicklung, angefangen bei Mode- bis hin zu Metatrends. Es wird beschrieben, welche Rolle Social Media in der Entwicklung von Trendsport einnimmt und wie die Sportmodewelt darauf reagiert. Es wird auf die Rolle der Markenidentität und des Markenimages in Bezug auf die Marke eingegangen. Dabei wird deutlich, welche Rolle eine erfolgreiche Marke in der Gesellschaft einnimmt und in wie weit sie in der Lage ist diese auch zu beeinflussen. Es wird zudem deutlich gemacht, welchen Einfluss gesellschaftliche Veränderung auf die Entwicklung der Mode nehmen. Dabei werden die drei Theorien der Mode sowie die Gründe für den Modewandel angesprochen. Letztlich werden die Ausdifferenzierung der Sportmode und die Besonderheit der Sportartikel erörtert.

Im *dritten Kapitel* wird Sportmarketing definiert und der Unterschied zum Marketing von Wirtschaftsunternehmen dargestellt. Dabei wird auf die Marketingkonzeption, mit ihren Instrumenten, Strategien und Ziele eingegangen. Des Weiteren werden die 4P – Product, Price, Promotion und Place – hinsichtlich ihrer Besonderheiten im Sport und ihrer Aufgaben detailliert beschrieben. Dabei werden die Abgrenzung zum „normalen“ Marketing und die Herausforderungen die der Sport mit sich bringt aufgezeigt.

Das *vierte Kapitel* beschreibt die Besonderheiten der Modekommunikation. Zunächst wird der Kommunikationsmix als Teil des Marketingmixes, mit den für die Modebranche relevanten Instrumenten definiert. Diese Kommunikationsinstrumente sind in traditionelle und innovative Kommunikationsinstrumente gegliedert. Zu den traditionellen, klassischen Instrumenten zählen bspw. TV-, Print- und Radiowerbung. Events, Sponsoring und Online Marketing sind Teil der innovativen Kommunikationsinstrumente. Ferner wird auf die crossmediale Kampagnenpolitik eingegangen. Dabei werden die Gründe, Elemente und Vorgehensweise im Falle des „best cases“ dargestellt. Welche

Rolle die integrierte Kommunikation und der Media-Mix in crossmedialen Kampagnen einnehmen und inwiefern sie sich unterscheiden wird anschließend gezeigt.

Im *fünften Kapitel* wird der Sportmodehersteller Jako mit seinen Marken vorgestellt. Des Weiteren werden die Zukunftsaussichten (Ziele), der Gebrauch der Medien und deren aktuelle Präsenz aufgezeigt.

Das *sechste Kapitel* stellt die qualitative Umsetzung der Brand Communication dar. Im letzten und *siebten Kapitel* stellt der Autor die Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche crossmediale Brand Communication dar.

## 2 Sportmode und Markenmanagement im Sportmodebereich

In diesem Kapitel geht der Autor auf die Merkmale und Bestandteile der Trendforschung in der Sportmode ein und zeigt dabei Prognoseinstrumente für die Trendentwicklung im Sport auf. Des Weiteren wird das Brand Management mit seinen Aufgaben beschrieben, insbesondere was eine Brand bzw. Marke beinhaltet und inwiefern sich Markenidentität und Markenimage voneinander unterscheiden. Zudem wird auf die Entwicklung der Mode, insbesondere auf die Ausdifferenzierung der Sportmode und der Sportartikel eingegangen.

### 2.1 Merkmale und Bestandteile der Trendforschung

Lebenskultur und Lebensstil der Menschen in unserer Gesellschaft verändern sich ständig. Darauf reagiert der Sport mit Trendmanagement, welches auf professioneller Ebene Trend- und Zukunftsforschung beinhaltet. Trends beeinflussen Systeme, in denen Unternehmen, Gesellschaften und Individuen Kenntnisse über die Voraussetzung bewusster Veränderungsprozesse besitzen [vgl. Horx 2007, 26]. „Unter Trends werden Wandelphänomene bezüglich Einstellungen und Verhaltensweisen verstanden, welche in der Gegenwart bereits sichtbar und voraussichtlich langfristig (über mehrere Jahre oder Jahrzehnte hinweg) wirksam sind, die von einer breiten Bevölkerungsmasse unterstützt werden und Effekte auf verschiedene Branchen und Länder haben.“ [Reist 2006, [business.ch](http://business.ch)] Boldt weist darauf hin, dass es elementar ist Trends frühzeitig zu erkennen, um auf Tendenzen des Wertewandels der Gesellschaft hinzuweisen. Weiter gelten Trends als beschränkt, evolutionär und komplex, da sie zum einen in Vergessenheit geraten oder sich zu einem Mainstream entwickeln können.

Wie in Abbildung 1 sichtbar bezeichnet der Begriff „Trend“ im allgemeinen Sprachgebrauch eine kurzfristige *Modeerscheinungen* [vgl. Boldt 2010, 43ff]. Die am längsten andauernden Trends sind *Metatrend*. Sie gelten als die „Grundregeln der Natur, die evolutionären Gesetze mit Ewigkeitscharakter“ [Horx 2007, 30]. *Megatrends* dagegen sind global und halten mindestens ein halbes Jahrhundert an. Sie sind weltweit unterschiedlich stark ausgeprägt und wirken sich auf die Konsumwelt, Politik und Ökonomie aus. Die alternde Bevölkerung gilt im Sport unter den Aspekten Seniorensport und Prävention im Alter als Paradebeispiel [vgl. Boldt 2010, 44]. *Sozialkulturelle Trends* handeln von Lebensgefühlen, Mangelerscheinungen und Sehnsüchten der Rezipienten. *Konsumtrends* sind den Marktzyklen ausgesetzt und somit abhängig von Produkten und Moden [vgl. Horx 2007, 31].

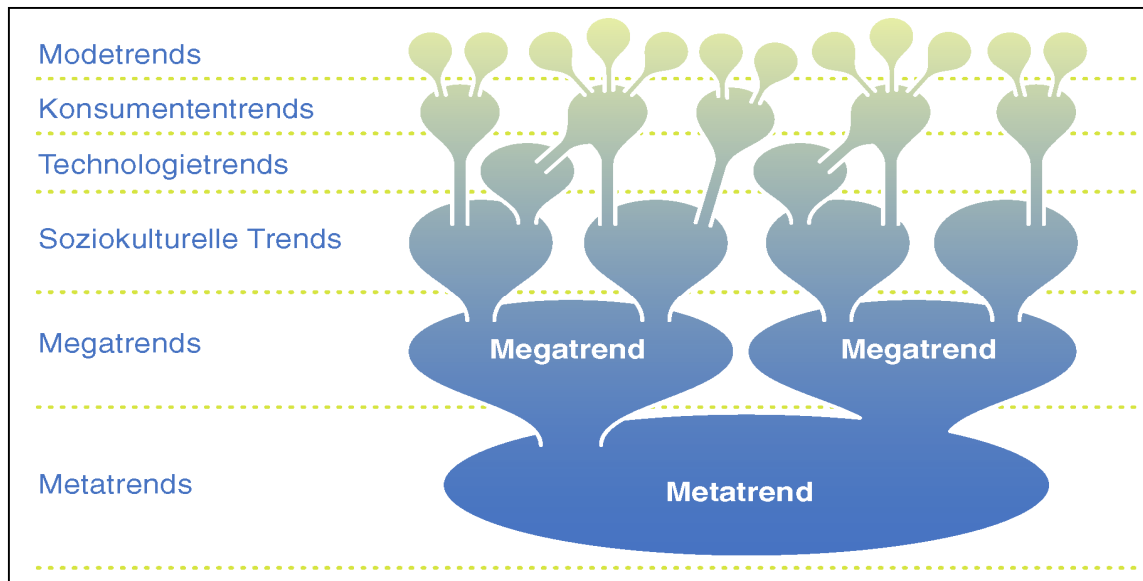


Abbildung 1 Trendtypologie nach Horx [Horx 2007, 31]

Bei der Trend- und Zukunftsforschung stehen laut Horx die 3 Is im Vordergrund:

- *Inspiration*: „Beseelende“ Eingebung, die der Zukunftsarbeit neue Möglichkeiten, Illusionen und eine erfrischende Bewegung geben.
- *Irritation*: Die Gedankengänge des Kunden müssen von der Zukunftsarbeit hinterfragt und herausgefordert werden.
- *Integration*: Folglich sollen alle gesammelten Erfahrungen und Systeme in das Unternehmen integriert werden. Sie dienen somit als Frühwarnsystem und zeigen eine dynamische Wahrnehmungsstruktur [vgl. Horx 2007, 27].

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Trendforschung ist, dass sie auf verschiedenen Ebenen erfolgreich sein muss:

- *Narrativ*: Auf den Punkt genaue emotionale Wandlungsphänomene darstellen und in gute Geschichten verpacken.
- *Kommunikativ*: Die vermittelten Inhalte müssen Kommunikationsprozesse in Gang setzen. Diese sollen zu Veränderungen des Bewusstseins und der Unternehmenskultur beitragen.
- *Mental*: Das Mindset, sprich Motive, Motivation und Einstellung, des Kunden muss mindestens berührt, im besten Fall verändert werden.

- *Informell:* Den Informationsfluss über Zukunftseinflüsse innerhalb des Unternehmens durch verschiedene Methoden (z.B. durch Frühwarn- und Monitoringsysteme) erhöhen [vgl. Horx 2007, 27].

Horx warnt die Rezipienten vor Tücken und empfiehlt sich mit Trends intensiv auseinanderzusetzen. Viele sehen nur das Produkt und erkennen nicht das Symptom für den Trend. Beispielsweise beim Skisport sind Helmkameras „In“, weil es heutzutage die Möglichkeit gibt diese Filmsequenzen über diverse Social Media Kanäle wie u.a. Youtube zu verbreiten. Es gibt bekannte Sportler wie Michael Schumacher, die in dieser Bewegung Vorreiter sind [vgl. Böcking o.J., [spiegel.de](http://spiegel.de)]. Der Trend liegt demzufolge nicht im Produkt, der Helmkamera, sondern in der Social Media Bewegung welche den Wertewandel herbeigeführt hat. Problematisch ist, dass Rezipienten meist das Produkt mit dem Trend gleich setzen. Dies führt dazu, dass Trends „als kollektive Glaubenssysteme wahrgenommen“ werden, „wie [eine] Gemeinschaftshysterie, in der eben etwas in wird, was nun alle haben wollen.“ [Horx 2007, 28] Demnach glauben Kunden erst an einen Trend, wenn das fertige Produkt auf dem Markt ist. Dieser Trendopportunisten stammt aus einem falschen, linearen Denken, das den Effekten, mit bestimmten Wellen bestimmte Veränderungen hervorzurufen, blind gegenüber steht. Um Trends zu erkennen müssen Mängel und Knappheiten hinterfragt werden. Dabei ist es auch möglich einen Gegentrend zu starten (Trend: Fitnessstudio; Gegentrend: Online-Fitnessstudio) [vgl. Horx 2007, 28]. Ziel von Unternehmen müsse sein, den Kunden zu sensibilisieren um das Ganze zu betrachten, „das System und seinen Wandel verstehen – und dann die richtigen operativen Schlüsse zu ziehen, darum geht es nicht darum, das zu propagieren, was alle machen.“ [Horx 2007, 28f].

## 2.2 Prognoseinstrumente für Trendentwicklung im Sport

Keller erkennt in der Entwicklung der Marktforschung im Sportbusiness einen Aufwärtstrend, welchen er durch die Etablierung einiger sehr guter Marktforschungsunternehmen, Agenturen und Unternehmensberatungen begründet. Keller weist darauf hin, dass diese Unternehmen wichtige Erkenntnisse über Entwicklungen, Trends und demografische Veränderungen sowohl im Wirtschaftsmarkt als auch im Sportbusiness liefern [vgl. Keller 2013, 117]. Im Sport stehen „potenzielle Entwicklungstrends des relevanten Umfelds und daraus möglicherweise resultierende Chancen/ Risiken plausibel zu prognostizieren“ im Vordergrund [Fahrner 2012, 556]. Dies ist u.a. mit Szenarien möglich, einer Methode zur Entwicklung langfristiger Modelle, in denen die Situation explizit dargestellt wird. Dazu werden „reale Sachverhalte und die Problemstellungen intersubjektiv nachvollziehbar simuliert und mögliche Blickwinkel antizipiert und beschrieben [...]“ [Fahrner 2012, 556]. Dabei ist es möglich, dass ein internes und externes Expertenteam zusammengestellt wird, welches die wichtigsten Umweltreaktionen und Problembereiche in Form von Delphi-Studien über einen längeren Zeitraum

getrennt projiziert. In Delphi-Studien lassen sich Szenarien darstellen und folglich werden potentielle Trends bzw. Veränderungsnotwendigkeiten deutlich. Problematisch hierbei ist die mögliche Verzerrung des Ergebnisses durch das Eigeninteresse der jeweiligen Experten. Szenarien dagegen gelten laut Horx als sehr aufwendig und teuer. Weitere Methoden zur Zukunftsforschung sind Trend-Scouting und die Kontextanalyse. Bei dem erst Genannten wird der Alltags- und Kulturkonsum auf Modephänomene und Verhaltensmuster analysiert. Auch hier kann der subjektive Faktor das Ergebnis verzerren. Ebenfalls ist die Frage offen, wie sehr die Vorreiterrolle den Mainstream der Rezipienten bestimmt. Die Kontextanalyse gilt dagegen als die Grundtechnik der Trend- und Zukunftsforschung und wird durch Monitoring und Wild Cards bestimmt [vgl. Horx 2007, 29ff]. „Einige neue Modelle basieren auf tiefenpsychologischen Interviews mit Konsumenten, um das Seelenleben der Probanden zu ergründen und daraus Wirkungszusammenhänge für Marketing und Kommunikation zu erforschen. Andere Modelle binden den Konsumenten als Versuchsperson ein und lassen ihn etwa Markenwelten entwickeln, um daraus breit angelegte Rückschlüsse herauszufiltern. Die alternativen Entwicklungen gehen dahin, die neue Konsumentendemokratie zu entschlüsseln.“ [Ekkehart 2009, 10] Ekkehart sieht die „alternative Marktforschung“ als den entscheidenden Unterschied um erfolgreich auf die Wünsche der Zielgruppe einzugehen und langfristige Trends zu erkennen [vgl. Ekkehart 2009, 10]. Es ist folglich wichtig für den Sport, Trend- und Zukunftsforschung zu betreiben. Nur so können rechtzeitig neue Entwicklungen und Veränderungen entdeckt und angepasst werden. „Eine Marke die still steht, gilt als tote Marke und hat keine Überlebenschancen auf dem Markt“ [vgl. Boldt 2010, 39]. Ekkehart verweist zudem daraufhin, dass Trendforschung in der Praxis häufig anders, nicht immer vorbildlich, verläuft. Unwissend, ratlos und naiv reagieren viele Entscheider auf Trendforschungsergebnisse. Aufgrund des hohen Zeitdruckes agieren viele Manager ohne Weitblick, welcher laut Ekkehart notwendig ist, auch wenn sich die Gesellschaft heute schneller verändert [vgl. Ekkehart 2009, 11].

### 2.2.1 Trendsport

„Sport ist Bewegung – aber auch die Entwicklung der Sportarten ist in Bewegung.“ [Stegmaier o.J., focus.de] In der öffentlichen Wahrnehmung wird über einen neuen Trendsport gesprochen, sobald die Sportart ein gewisses Maß an Publicity erreicht hat. Häufig haben diese neuen Sportarten einen urbanen Hintergrund und sind Abwandlungen von bewährten, klassischen Sportarten. So entsteht zum Beispiel aus dem klassischen Fussball, Fußball-Golf oder aus dem britischen Pferdesport Polo Bike-Polo [vgl. Stegmaier o.J., focus.de]. Laut Schwier spricht man von einem Trendsport, „wenn sich ein neu auftauchendes Bewegungsangebot über mehrere Jahre im Bewusstsein der Sporttreibenden verankert und als Praxis etabliert.“ [Schwier 2003, 21] Dabei unterscheidet er drei Typen von Trendsportarten: *fitnessorientierte Praktiken* (u.a. Aerobic,

City-Jam, Tae Bo), *Risikosportarten* (u.a. Freeclimbing, Paragliding, Snowbiking) und *Funsportarten* (u.a. Snowboarden, Skateboarding, Beachvolleyball). Zur weiteren Charakterisierung von Trendsport dienen sechs Trends bzw. Merkmale, die zum Teil wechselseitig aufeinander einwirken: *Stilisierung*, *Beschleunigung*, *Virtuosität*, *Extremisierung*, *Event* und *Sampling* [vgl. Schwier 2003, 21ff]. Die meisten dieser Aspekte hat das Unternehmen Red Bull, welches häufig über Trendsport konnotiert wird, in den eigens entwickelten Trendsportarten vereint. Ein Paradebeispiel ist das Trendsport-event Red Bull Crushed ICE. Eine Mischung aus Eishockey, Eisschnelllauf, Boardercross und Ski- Downhill (*Sampling*). Vier Athleten in Eishockey-Montur duellieren sich auf riskante Art und Weise auf einer 350m langen Eisbahn, die mit Hindernissen versehen ist und stoßen dabei an ihre Grenzen (*Extremisierung*). Dabei erreichen die Athleten, welche das ganze Jahr über verschiedene und neue Techniken trainieren (*Virtuosität*), zeitweise eine Geschwindigkeit bis zu 70 km/h (*Beschleunigung*). Das ganze wird von Red Bull wie ein großes erlebnisorientiertes *Event* aufgezogen [vgl. Völkl 2010, focus.de]. Der Trendsport wächst neben dem traditionellen Vereinssport. Neue Bewegungspraktiken, Einzigartigkeit, Kreativität und Vitalität machen den Trendsport auch für global agierende Unternehmen, wie Red Bull, Nike und Adidas, und deren Marketingstrategien interessant [vgl. Schwier 2003, 18ff]. Laut Bühler und Nufer wird sich der Sportbusinessmarkt in Zukunft verändern. Dies begründen sie damit, dass immer häufiger neue Sportarten auf den Markt treten und versuchen die etablierten Sportarten zu verdrängen oder zumindest deren Macht zu schwächen. Diese Position wird vor allem durch die neuen Medien gefördert. Vor allem von der globalen Präsenz des Internets und durch die häufige Nutzung mobiler Endgeräte können Randsportarten profitieren. Dies ermöglicht ihnen eine globale Medienpräsenz, wodurch neue Vermarktungsmöglichkeiten entstehen. So können aus Randsportarten neue Trendsporte entstehen und wachsen [vgl. Bühler/ Nufer 2012, 636].

### 2.2.2 Modeentwicklung

Die Entwicklung der Mode reicht bis in die Altsteinzeit zurück. Es gibt drei verschiedene Theorien, warum sich der Mensch kleidet: Kleidung gilt als Schutz und demnach wird sie auch als eine zweite Haut des Körpers beschrieben (*Schutztheorie*). Als zweite Theorie gilt die *Schmucktheorie* und als dritte Theorie wird die *Schamtheorie* aufgeführt [vgl. Schmidt 2012, 13]. Der Begriff Mode tauchte in Deutschland erstmals um 1620, im „Alamodischen Bilderbogen“ von Ellinger, auf. In der engeren Definition bedeutet Mode „die wechselnde Art sich zu kleiden“ und steht auch für die Kommunikation jedes Individuums [vgl. Schmidt 2012, 21]. Laut Schmidt trat das Phänomen Mode im mittelalterlichen Europa seit dem 12. Jahrhundert auf und wurde in der letzten Phase des 19. Jahrhunderts vollständig ausdifferenziert. „Diese Entwicklung des Gesellschaftsbereiches Mode kreuzt sich mit einer Mehrzahl vergleichbarer Prozesse in anderen Gesellschaftsbereichen.“ [Schmidt 2012, 47] Dabei profitiert die Mode vor allem von der

Politik (z. B.: Bürgermode), Intimbeziehungen (z. B.: Dessousmode), Militär (z. B.: Uniform), Erziehung (z. B.: Kindermode), Wirtschaft (z. B.: Textilwelthandel), Massenmedien (z. B.: Modezeitschrift) und Wissenschaft (z. B.: Spinntechnologie). Diese Bereiche sind für einen permanenten Wandel der Mode charakteristisch und somit erforderlich [vgl. Schmidt 2012, 47]. Dies ist auch anhand der industriellen Revolution sichtbar, einem Meilenstein der Modeentwicklung. Durch sie entstanden neue Technologien (Dampfmaschine, Spinnmaschine und Webstuhl), welche die Produktion vereinfachten und zugleich vergrößerten. Kleidung ist seither für alle Schichten erschwinglich [vgl. Kulturportal o.J., jokers.de]. Weiterentwickelte Technologien und die globalisierte Gesellschaft treiben die Entwicklung der Mode weiter voran. Davon profitiert vor allem die Frauenmode, welche nach zwei Weltkriegen für Bewegungsfreiheit, symbolisiert durch kürzere Röcke und den BH, steht [vgl. Kracht 2013, suite101.de]. Die Zeit der klassischen und konservativen Mode endet und eine „wilde“ Ära beginnt, angeschoben durch die Jugendbewegung Anfang des 20. Jahrhundert Die Jeans rückt in den Mittelpunkt und das Motto lautet „Freizeit statt Arbeiten“. Daraufhin entstehen der Minirock und die Epoche der Freizeitbekleidung bzw. Sportkleidung nimmt ihren Anfang [vgl. Kulturportal o.J., jokers.de]. Ferner haben neue Trendsportarten einen wechselwirkenden Einfluss auf die Sportartikelindustrie. Zeitgleich mit einer neuen Sportart gelangen meist auch neue Sportartikel, vor allem die passende Sportkleidung, auf den Markt. Häufig ist es der Fall, dass die Kleidung den Sport überlebt und somit länger auf dem Markt besteht [vgl. Stegmaier o.J., focus.de]. Was stets in der Entwicklung der Mode gleich blieb ist die Leitregel In/ Out, wobei „In“ positiv und „Out“ negativ konnotiert ist. Nur der „In“-Wert stellt einen Distinktionsgewinn in Aussicht [vgl. Schmidt 2012, 27].

## **2.3 Brand Management in der Sportmodebranche**

Marken nehmen eine immer wichtiger werdende Rolle im Leben ein und lassen dabei einen roten Faden erkennen. Bereits im Kindesalter ist deren Einfluss auf die Kaufentscheidung innerhalb der Familie groß. Dieser Einfluss ist im Jugendalter, von 12 bis 21 Jahren, vermehrt zu beobachten. Hier gilt die Marke als Kult und zeigt die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen. Die favorisierten Marken im Kindes- und Jugendalter werden im Erwachsenenalter bevorzugt verwendet [vgl. Esch 2012, 8f].

„Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann.“ [Burmans/ Koers/ Meffert 2005, 6]

Starke Marken verfügen über eine große Macht und üben so gezielt Einfluss auf unser Leben aus. Im Vordergrund stehen dabei die emotionalen Seiten einer Marke, die Mar-



kenpersönlichkeit, und die Beziehung zu einer Marke, die sich ab dem Kindesalter entwickelt [vgl. Esch 2012, 9].

### *Definition und Aufgaben des Brand Managements*

All dies ist Teil des Brand Managements, des Markenmanagements, welches „alle konkreten Maßnahmen zum Aufbau einer Marke, die dazu geeignet sind, ein Angebot aus der Masse gleichartiger Angebote herauszuheben und die eine eindeutige Zuordnung von Angeboten zu einer bestimmten Marke ermöglichen“ umfasst [Esch, 2012, 214].

Die wesentlichen Aufgaben im Brand Management der Sportmode sind in Abbildung 2 dargestellt. Anschließend wird jeder Schritt beschrieben. Dabei ist zu beachten, dass es sich nur um ganzheitliches Markenmanagement handelt, wenn alle Schritte aufeinander abgestimmt sind.



Abbildung 2 Ganzheitliches Markenmanagement [Ganzheitliches Markenmanagement, cyriax-brandconsulting.com] (04.03.2014)

- 1) **Markenpositionierung:** Sobald die Ziele der Marke bestimmt sind, beschäftigt sich die Positionierung mit der medialen oder direkten Vermittlung des Images, welches das Unternehmen verbreiten möchte [vgl. Linxweiler/ Siegle 2011, 65]. Mit den Stärken der Marke, welche eine dominierende Stellung in der Psyche der Konsumenten einnehmen und sich nicht an dem Angebot der Konkurrenz orientieren. Der Differenzierungsgedanke gegenüber der Konkurrenz steht im Vordergrund [vgl. Boldt 2010, 27].
- 2) **Markenstrategie:** In der Strategie werden die Ziele der Marke und der Weg sie zu erreichen definiert. Zum einen wird das instrumentelle Vorgehen am Markt gezeigt und zum anderen geht es um langfristige Planungssicherheit für das Unternehmen

und dessen Umfeld (Mitarbeiter, Lieferanten) [vgl. Linxweiler/ Siegle 2011, 66] Die Strategie soll sich am Kernnutzen, dem USP (Unique Selling Proposition) orientieren. Des Weiteren sind das unternehmerische Kompetenzfeld, die Zielgruppenbedürfnisse und die Wettbewerbsstrukturen von Bedeutung [vgl. Esch 2006, 357].

- 3) Markenkommunikation: Esch fordert, dass die „Kommunikation für Marken [muss] aufmerksamkeitsstärker, plakativer und bildhafter werden [muss].“ [Esch 2006, 29] Esch weist zudem darauf hin, dass es keine „goldene Regel für die Zahl der Wiederholungen zum Aufbau von Markenbekanntheit.“ gibt [Esch 2006, 281] Markenkommunikation beinhaltet jegliche Art von Werbung, u.a. Point of Sale (PoS), Public Relations (PR), Eventmarketing, klassische Werbung und Social Media. Die Kommunikation spielt eine zentrale Rolle in der Positionierung, Etablierung und Stärke der Marke [vgl. Esch 2006, 289ff].
- 4) Markenerlebnis: Multisensuale aufeinander abgestimmte Reize verstärken die Wirkung der Marke und führen von einem tieferen Verständnis der Marke zu einer intensiven Bindung, gefördert durch das Erlebnis [vgl. Esch 2006, 333]. Dieses Erlebnis gepaart mit der multisensualen Markenführung, Kommunikation auf mehrere Sinnesorgane verteilt, dient der Differenzierung gegenüber der Konkurrenz und kann zu maximalen Erfolg führen [vgl. Brexendorf/ Kilian 2005, markenlexikon.com]
- 5) Markenkontrolle: Es werden die Zielgruppengerechtigkeit, die Zielgerechtigkeit, inklusive der geplanten Maßnahmen und deren Umsetzung und die Ergebnisse der Markenführung kontrolliert. Ferner werden die Wirkungen von Einzelmaßnahmen und integrativen Wirkungen analysiert. Wichtig ist, die Kontrolle in den Phasen der Konzepterstellung, des Prozesses und letztendlich des Ergebnisses nicht zu vernachlässigen [vgl. Esch 2012, 582ff].
- 6) Marken Anpassung: Anhand der analysierten Ergebnisse der Kontrolle wird die Marke angepasst, um den vorgegebenen Weg nicht aus den Augen zu verlieren, die Qualität zu sichern und um Verbesserungen und passende Innovationen einzuführen (vgl. Ganzheitliches Markenmanagement o.J., cyriax-brandconsulting.com)].

### *Zentrale Rolle des Brandings*

Ein wichtiger Bestandteil für Brand Management ist Branding, welches die Gesamtwahrnehmung eines Unternehmens unterstützt. Esch nennt drei Gründe warum es eine zentrale Rolle einnimmt. Ein Grund liegt in der *Unternehmensfusion*. Dadurch gelingt es global agierenden Unternehmen Vorteile im Wettbewerb zu erzielen und somit den Wettbewerb zu verschärfen. Wichtig bei Fusionen ist, dass analysiert wird, welche Werte mit beiden Marken verbunden sind und wie wichtig diese Werte für die Perspektive beider Unternehmen sind. Dabei gibt es die Möglichkeit der Neumarkie-

rung, Beibehaltung der jeweiligen Marken oder der Verschmelzung der Namen [vgl. Esch 2012, 214]. In den führenden Unternehmen der Sportmode (z. B. Nike, Adidas und Puma) ist es üblich, dass die Markennamen beibehalten werden und sich die Unternehmen innerhalb der Sportmodebranche jeweils auf einem anderen Gebiet spezialisieren. So auch bei der Fusion von Adidas und Reebok 2006, mit der Adidas versuchte seinen Marktanteil im Fitnessbereich zu vergrößern. Die Verantwortlichen bei Reebok richteten folglich die Firmenpolitik verstärkt auf den Fitness-Bereich aus [vgl. Handelsblatt 2013, handelsblatt.com]. Ein zweiter Grund für Branding ist in der *Globalisierung* und der dadurch folgenden Internationalisierung der Marketing Maßnahmen zu verorten, welche einen einheitlichen äußerlichen Aufbau (Name, Logo und Verpackung) einer Marke voraussetzen. Dieses einheitliche Markenbild beinhaltet Standardisierungsmöglichkeiten, welche sich positiv auf die Kosten, u.a. in der Lagerung, auswirken. Esch warnt davor, bedeutende Elemente der Markengestaltung unüberlegt zu verändern, da so die Gefahr der Marke zu schaden maximal sei [vgl. Esch 2012, 215]. Vor allem für junge und wachsende Marken ist ein einheitlicher Auftritt wichtig, um global wahrgenommen werden zu können. So auch für den Sportmodehersteller Jako, der 2010 das „Jako-Shop-Konzept“ eingeführt hat. In diesem wird ein einheitlicher Auftritt der Farben, Größen und Form der Produkte und Verpackungen festgelegt. Dadurch soll es dem Sportmodehandel leichter gemacht werden die Marke anzubieten und zugleich einen Wiedererkennungswert beim Kunden zu schaffen [vgl. Jako-Shop-Konzept 2010, jako.de].



Abbildung 3 Jako-Shop-Konzept [<http://www.jako.de/Images/jako-shop-konzept.jpg>] (03.03.2014)

Der dritte Grund ist das *Hinzunehmen neuer Marken und die damit verbundene Ausweitung des Angebotes*. Dies wird meist bei neuen Produkten, sowie bei Innovationen verwendet, zur segmentspezifischen Marktabdeckung. Es macht nur dann Sinn, wenn das neue Produkt erfolgsversprechend ist, und es zugleich wenige Gemeinsamkeiten mit den bisherigen Marken und deren Images besitzt. Ist dies der Fall, ist es notwendig eine neue Marke zu gründen [vgl. Esch 2012, 215].

Letztendlich sorgt das Branding dafür, dass das Angebot charakteristische Merkmale erhält und eine sofortige Zuordnung zur Marke möglich ist. Des Weiteren soll ein positives, kaufrelevantes Image beim Kunden erzeugt werden. Somit werden zwei Ziele verfolgt: Identifikation und Differenzierung der Marke [vgl. Esch 2012, 215f]. Dabei ist es wichtig, alle Elemente aufeinander abzustimmen, da die Wahrnehmung ganzheitlich und nicht fragmentiert erfolgt. Dies wird im Branding-Dreieck [vgl. Abbildung 4] dargestellt. Darüber hinaus spielen die Unternehmenskultur, die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter und das Zusammenspiel aller mit der Marke in Verbindung stehenden Elemente, eine wichtige Rolle [vgl. Boldt 2012, 12].

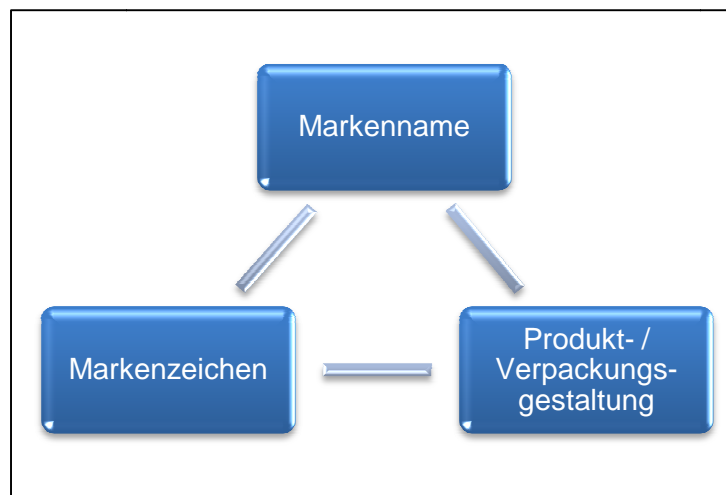


Abbildung 4 Das Branding-Dreieck nach Esch [vgl. Esch 2012, 17]

#### *Die zentrale Rolle der Corporate Brand*

Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Brand Managements in der Sportmode ist der Aufbau einer Corporate Brand (CB). Diese ist besonders nützlich bei innovativen Produkten mit einem kurzen Lebenszyklus. Schmidt beschreibt den Modewandel als „saisonale Periodizität“, von kurzer Dauer. Beeinflusst wird er zum einen durch Modehäuser und zum anderen durch den gesellschaftlichen Wandel [vgl. Schmidt 2012, 39]. In der Sportmode wird der Lebenszyklus immer kürzer. Wie in Kapitel 2.1.1 Trendsport beschrieben, kommen immer häufiger und schneller neue Trendsportarten und somit auch neue Sportmodekollektionen auf den Markt. Die CB hilft bei der Entwicklung einer stärkeren Zukunftsorientierung und folglich einer gezielteren Befriedigung der Zielgruppe. Brand Management bezieht sich auf das ganze Unternehmen und soll zugleich Vertrauen und Zuverlässigkeit vermitteln. Dies sind zentrale Aspekte in der Sportmodebranche, da sie auf den Konsumenten ausgerichtet (B2C) sind [vgl. Esch 2006, 4f].

Da die Mode der Leitregel In/ Out folgt, nimmt sie keine Rücksicht auf negative Auswirkungen jeglicher Art. So nehmen Unternehmen der Modebranche gesundheitliche,

ökologische, wirtschaftliche und künstlerisch-ästhetische Auswirkungen billigend in Kauf [vgl. Schmidt 2012, 28f]. Längst reicht es nicht mehr aus, Auflagen der Regierung zu folgen. Unternehmen müssen selbst aktiv werden um für eine Vertrauensbasis gegenüber den Konsumenten zu sorgen.

Jedes Unternehmen muss in der Lage sein, sein Handeln zu jeder Zeit zu rechtfertigen. Dabei geht es neben der strategischen Positionierung auch um politische, soziale und gesellschaftliche Interessen. Es ist daher wichtig, dass Unternehmen Einfluss auf ihre Außendarstellung üben und diese nicht alleine durch die Medien und Interessenvertreter entstehen lassen. U.a. durch die Globalisierung und stetig wachsenden Märkte, stets professioneller agierenden und selbstbewusster werdenden Mitarbeitern, das Internet, die neuen Medien und durch das wachsende Umweltbewusstsein entstehen Anspruchsgruppen (Zielgruppen) gegenüber dem Unternehmen. Daher ist es essentiell für Unternehmen, vor allem in der Sportmode, ein einheitliches Bild über alle Kanäle und Anspruchsgruppen abzugeben, um gezielt das gewünschte Bewusstsein in der Öffentlichkeit zu erreichen. Die CB sorgt dabei für ein stimmiges Bild, sowohl intern, als auch extern. Eine ergebnisorientierte CB spiegelt sich nur an den Bedürfnissen und Interessen der Zielgruppe eines Unternehmens wieder. Die Basis ist jedoch die Identität, die hinter dem Ganzen steht [vgl. Esch 2006, 5ff].

#### *Die zentrale Rolle von Brand Communities*

Ein weiterer Teil des Brands Managements im Sportmodebereich ist die Bildung von Brand Communities. Geißler definiert diese als Markengemeinschaft und Markengemeinde. Alle Mitglieder der Community sind in den Zielen, Werten und Aktivitäten mit der Marke eng verbunden und verfolgen das gleiche Ziel: Teil der Marke zu sein und aktiv „mitzubestimmen“ [vgl. Geißler 2009, havardbusinessmanager.de]. Ekkehart definiert Brand Communities als temporäre Markennetzwerke, bei denen die sozialen Interaktionen zwischen der Marke und dem Konsumenten im Vordergrund stehen. Den genetischen Code sieht er gegeben, sobald sich ein Muster erschließt, in dem eine dauerhafte Interaktion zwischen den zwei Parteien sichtbar ist. Er fügt hinzu, dass es für die Konsumenten wichtig sei, sich in den Stories der Marke wiederzufinden [vgl. Ekkehart 2005, 20f]. Laut Geißler können sich Communities um jede Marke herum aufbauen. Sie verweist darauf, dass die Erfolgchancen bei Gütern welche in der Öffentlichkeit konsumiert werden am besten sind. Im „best case“ verselbständigt sich der ganze Lebensstil der Mitglieder zu einer eigenen Subkultur [vgl. Geißler 2009, havardbusinessmanager.de]. Die Aufgaben einer Brand Community sieht Ekkehart in der Kundenbindung und Imagepflege. Die Anhänger verfolgen die Aktivitäten der Marke bis ins kleinste Detail. So kann es zu Lob- und Liebeshymnen aber auch zu Überinterpretation kommen. Ekkehart warnt davor die negativen Auswirkungen die eine Brand Community mit sich bringen kann zu unterschätzen: Es handelt sich um ein Wertesystem wie im richtigen Leben [vgl. Ekkehart 2009, 21]. Geißler fügt hinzu, dass

Markenverantwortliche Brand Communities nur begrenzt beeinflussen können, da es sich um eigendynamische soziale Systeme handelt, die ihren Freiraum benötigen. Dennoch sollten sie Teil der Marketingstrategie sein. Im Gegensatz zu Ekkehart sieht Geißler den Nutzen von Brand Communities nicht bei dem Unternehmen sondern bei ihren Mitgliedern [vgl. Geißler 2009, havardbusinessmanager.de].

Ein Beispiel für bewährtes Brand Management ist Puma. Vor ca. 20 Jahren stand das Sportmodeunternehmen kurz vor dem Aus, da es den Wandel der Zeit nicht erkannte und auf Altbewährtes setzte. Puma nahm die Bedürfnisse der Zielgruppen nicht zur Kenntnis sondern orientierte sich an den Wünschen der Händler. Diese gingen jedoch stark auseinander. Händler wünschten gute Handelsspannen und damit eine hohe Gewinnmarge, die Konsumenten Innovation, Funktion, Komfort und Image. So kam es zu einem Relaunch der Marke. Fortan setzte die Konzernleitung auf ein international aufgestelltes Designerteam, das gravierende Geschmacksunterschiede zwischen Europa, Asien und Amerika feststellte. Ein „Brand Turnaround“, indem das gesamte Unternehmen, sowohl ex- als auch intern, umgekrempelt wurde, erfolgte. Puma entwickelt sich seitdem zu einer Sport-Lifestyle-Marke, bei der sich die strategische Ausrichtung am Design der Kleidung orientiert [vgl. Metzenmacher 2005, 228ff].

### 2.3.1 Brand

Das Markieren von Produkten, um sie aus der Anonymität zu heben, ist viele Jahrhunderte alt. Es dient dazu eine Identität hinter dem Produkt aufzubauen und zu wahren. Brand, oder zu Deutsch „Marke“, dient folglich der Identifikation und der Differenzierung. Ziel war und ist es Produkte durch die Markierung begehrenswert zu machen [vgl. Esch 2012, 1f]. Domizlaff vertrat schon früh die Auffassung, „Die Marke hat ein Gesicht wie ein Mensch“ [Domizlaff 1939, 97]. Die Marke gestaltet sich folglich so facettenreich wie der Mensch und der Sport und kann dem zu Folge bis ins kleinste Detail nach Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken analysiert werden [vgl. Trosien 2012, 90]. Laut des Deutschen Markengesetzes (MarkenG) §3 Ab3 werden alle Marken und Zeichen geschützt: „[...] alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“ [MarkenG o.J., gesetz-im-internet.de]

Welche Macht eine starke Marke hat wird bspw. durch einen Blindtest sichtbar. Bei dem Versuch wurden ca. 700 Schülerinnen und Schülern vier T-Shirts, mit der gleichen Qualität, mit den Logos der Marken Adidas, Nike, Puma und das vierte ohne Logo

gezeigt. Dabei griffen 15% zu Nike, 25% zu Adidas und 60% zu Puma. Keiner der Schüler entschied sich für das Produkt ohne Logo, obwohl es um 75% preiswerter war als die Markenprodukte [vgl. Märzendorfer 2008, 33]. In Abbildung 5 sind die 10 wertvollsten Marken der Welt dargestellt. Die Sportmodeunternehmen Nike und Adidas befinden sich nicht darunter, sie liegen laut Interbrand auf Rang 24 (Nike), mit einer Wertänderung von +13%, und Rang 55 (Adidas), mit einer Wertänderung von +12% (Wertveränderung im Vergleich zum Vorjahr).

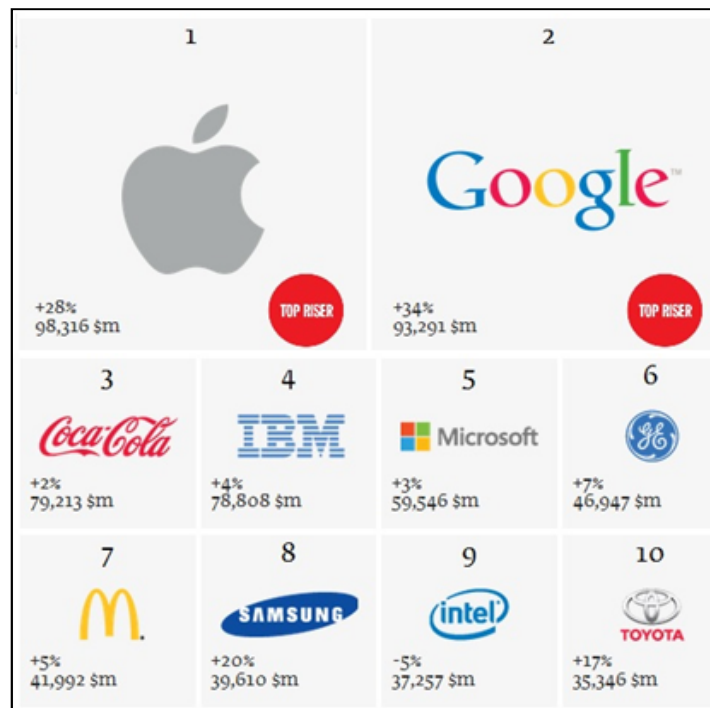


Abbildung 5 Top 10 der weltweit wertvollsten Marken nach Interbrand [Interbrand 2013, 10-11]  
(04.02.2014)

Den Erfolg von Apple erklärt Cook, CEO von Apple wie folgt: „I think you should rarely follow the rule. If you follow things in a formulaic manner, you will wind up being the same as everybody else. I think you need to write your own rule“ [Interbrand 2013, 17]

Eine Marke bietet sowohl dem Anbieter, als auch dem Nachfrager Nutzen. Der Anbieter kann sich von einem preispolitischen Spielraum, einer effizienten Erschließung von Wachstumspotenzialen, der Kundenbindung, bis hin zur Wertsteigerung des gesamten Unternehmens profilieren. Die Nachfrager erzielen durch das Image und die Qualität Profit. Das kann bis zu einem Vertrauensaufbau und schließlich zur Identifikation mit der Marke und dem dahinter stehenden Unternehmen führen [vgl. Boldt 2010, 35]. In welchen Formen Marken dabei entstehen können und welche strategische Optionen Unternehmen haben, wird in Tabelle 1 dargestellt:

Markentyp	Beschreibung	Beispiele
Einzelmarken	Produkt-/ Mono-Marken- Konzept	Persil, Knoppers, Kit-Kat, Red Bull
Familienmarken	Produktgruppen- oder Range-Marken- Konzept	Nivea, Tesa
Dachmarken	Company-Marken, Umbrella-Brands	Allianz, Siemens

*Tabelle 1 Erscheinungsformen von Marken nach Esch [Esch 2012, 357]*

Nicht jede Marke kann erfolgreich sein. Bereits Marx wusste, dass jeder Erfolg einer Marke „von subjektiven Eindrücken geprägt [ist] und [...] sich vor allem in den Köpfen und Vorstellungen der Konsumenten ab[spielt].“ [Esch 2012, 2] Eine wirkungsbezogene Definition aus Sicht des Verbrauchers interpretiert die Marke als „ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“ [Meffert, 2000, 847].

### 2.3.2 Markenidentität und Markenimage

Um eine Marke zu positionieren, aufzubauen und zu stärken ist es wichtig ihr eine Identität und ein Image zu geben. In diesem Punkt liegt die Schwierigkeit, in einer sich immer schneller drehenden Welt. Um eine Markenidentität und ein Markenimage aufzubauen benötigt es eine strategisch gut organisierte und kontinuierliche Markensteuerung. Sonst kann es dazu führen, dass eine über Jahre aufgebaute Markenidentität und ein Markenimage entkräftet werden oder es bei neuen Marken gar nicht erst zum Aufbau eines deutlichen Images kommt [vgl. Esch 2012, 51f]. Dabei stellt die Markenidentität ein Selbstbild des Managements dar und zeigt wofür die Marke stehen soll. Um sich bei der Ausrichtung der Marke zu orientieren werden folgende Merkmale der Marke näher untersucht [vgl. Boldt 2010, 15f]:



Merkmal	Erklärung	Fragestellung
<b>Markenherkunft</b>	Basis der Markenidentität, Ausdruck aller geografischen, kulturellen, und institutionellen Einflüsse, die festlegen von wo, wem oder was eine Marke entstammt.	<b>Wo kommen wir her?</b>
<b>Markenkompetenz</b>	Repräsentiert die kennzeichnenden Fähigkeiten eines Unternehmens und begründet den spezifischen Wettbewerbsvorteil der Marke.	<b>Was können wir?</b>
<b>Markenleistung</b>	Baut direkt auf der Markenkompetenz auf und drückt aus, wie eine Marke für den Nachfolger nutzbar wird; bestimmt grundsätzliche Form und Ausstattung von Leistungen.	<b>Was tun wir?</b>
<b>Markenrevision</b>	Gibt die langfristige Entwicklungsrichtung einer Marke vor und erfüllt Motivations-, Identifikations- und Koordinationsfunktion.	<b>Wo wollen wir hin?</b>
<b>Markenwerte</b>	Gibt die Werte wieder, woran die Marke und ihre Repräsentanten glauben; enthält wichtige emotionale Merkmale und Wünsche der relevanten Zielgruppe.	<b>Woran glauben wir?</b>
<b>Markenpersönlichkeit</b>	Legt den Kommunikationsstil der Marke fest.	<b>Wie treten wir auf?</b>

Tabelle 2 Komponenten der Markenidentität [Boldt 2010, 16]

Problemfelder beim Aufbau einer Identität sieht Boldt bei verschiedenen Markenidentitäten innerhalb eines Portfolio. Wenn es je eine Marken- und eine Unternehmensidentität, welche unterschiedlich wahrgenommen werden, gibt, dann kann weder eine ganzheitliche Identität noch ein ganzheitliches Image der Marke entstehen [vgl. Boldt 2010, 18].

Das Markenimage dagegen stellt das Fremdbild der Marke aus Sicht der relevanten Zielgruppe dar und soll die Frage nach dem „Wie bin ich“ beantworten. Zudem gilt es „als die Gesamtheit menschlicher Eigenschaften, die mit einer Marke verbunden sind und eine Zusatznutzenfunktion für den Verbraucher darstellen.“ [Boldt 2010, 19]

Dabei ist das gewünschte Image bei der Zielgruppe von folgenden Einflüssen abhängig:

- Wettbewerbsmaßnahmen
- Kommunikativer Gesamteindruck
- Miteinbeziehen der Zielgruppe
- Keine Entwicklungen bzw. Innovationen [vgl. Esch 2012, 91f]

Weiterhin ist das Markenimage durch Eindrücke geprägt, welche zur Steigerung der Bekanntheit führen und als Wiedererkennungsmerkmal dienen. Diese Eindrücke sind auf Maßnahmen persönlicher Kommunikation und Massenkommunikation zurückzuführen. Dies beinhaltet u.a. Verpackung, Produkt, Personal, Verkaufsunterlagen, Auftritt in den Neuen Medien (Massenkommunikation), PoS-Material und die Gestaltung von Gebäuden (vgl. Esch 2012, 106].

Der Zusammenhang der Markenidentität und des Markenimages liegt in einem hohen Übereinstimmungsgrad der jeweiligen Konzepte und wird in Abbildung 6 dargestellt:

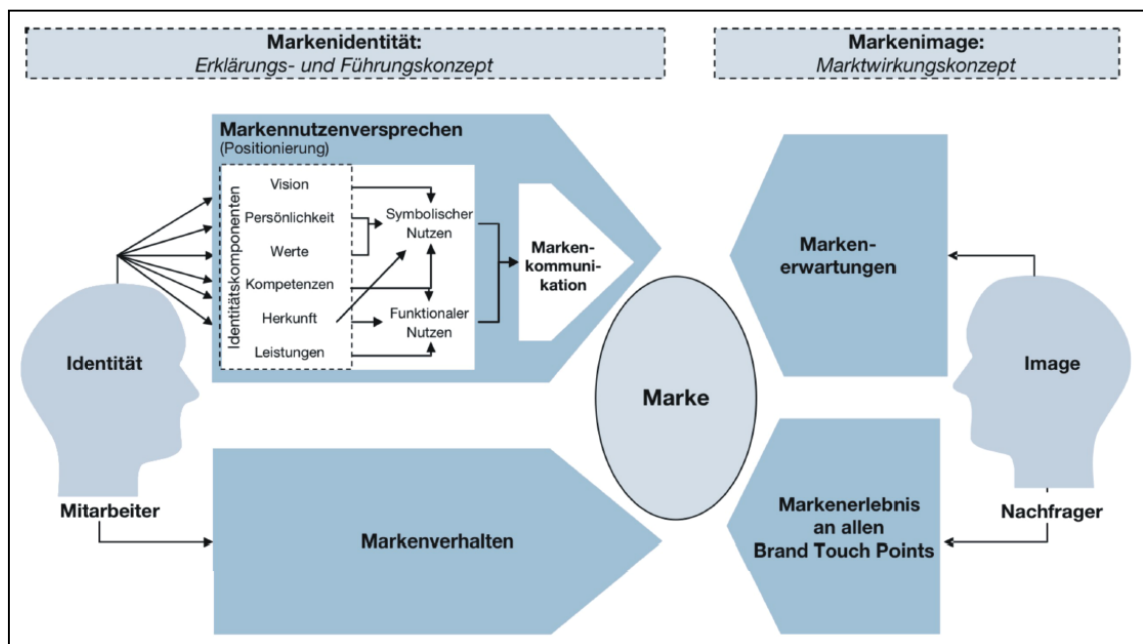


Abbildung 6 Zusammenhang Markenidentität und Markenimage [Boldt 2010, 29]

### Markenidentität und -image - Vermittlung an die Zielgruppe

Die Identität ist - wie bereits beschrieben - für interne Abläufe von Bedeutung und wird nur durch Produkte, persönliche Kontakte und die Kommunikation nach außen für die Konsumenten sichtbar („Selbstbild der internen Zielgruppe“). Es gilt die Fokussierung

auf die Zielgruppe zu richten und sich deutlich von der Konkurrenz zu differenzieren. Zudem passen die Mitarbeiter mit Hilfe der Identität ihr Verhalten gegenüber der Zielgruppe an, indem Sie durch ihr Verhalten die Marke nach außen repräsentieren und so auf die Nachfrager einwirken. Durch das Entstehen der Identität entsteht das Markennutzenversprechen (Positionierung), welches die Komponenten die in Tab. 2 dargestellt sind beinhaltet. So entsteht ein symbolischer (u.a. Vision, Persönlichkeit und Werte) und funktionaler Nutzen (Leistungen, Kompetenzen und Herkunft), welche die Ausrichtung der Markenkommunikation bestimmen. Das Markenimage basiert auf dem Bekanntheitsgrad, sowie dem funktionalen und symbolischen Nutzen der Marke, der an die Zielgruppe vermittelt wird. Durch das Markennutzenversprechen entstehen bei der Zielgruppe Erwartungen. Wenn die Zielgruppe, durch das Verhalten der Marke nach außen, ein Erlebnis verbinden kann, dann ist eine Beziehung zwischen der Marke und dem Kunden entstanden. Demnach gilt das Markenimage als Maßgröße für den erfolgreichen/ nicht erfolgreichen Transfer der Identität, anhand der Positionierung der Marke auf dem Markt [vgl. Esch 2012, 90].

## **2.4 Sportmode - Vorbemerkung**

Schmidt sieht den Beginn der Vermodung der Sportkleidung in den Anfängen des 20. Jahrhunderts [Schmidt 2012, 22] Mauch beschreibt die Sportmode als ein „Teilsystem zweiter Ordnung“, welches sich sachlich, sozial, räumlich und zeitlich aus dem Modesystem ausgegliedert hat. Des Weiteren stellt sie es als ausdifferenziertes Subsystem des Modesystems dar. Mauch nennt zwei Faktoren, welche entscheidend für die Ausdifferenzierung der Sportmode verantwortlich sind:

- 1) Der Sport selbst, als Motor und Impulsgeber der Sportmode. Durch die Bildung neuer Sportarten, die Innendifferenzierung des Sports, entsteht eine neue Mode. Dieser Faktor ist stets im gesamtgesellschaftlichen Kontext zu beobachten [vgl. Mauch 2005, 18]
- 2) Die modespezifische Entwicklung in Zusammenhang mit gesellschaftlichen Veränderungen. So beeinflussten bspw. der Wiederaufbau und der Wirtschaftsaufschwung nach dem zweiten Weltkrieg die Bevölkerung zu mehr Selbstvertrauen, hin zur Leistungsorientierung, was sich zugleich in der Bekleidung widerspiegelte und heute noch widerspiegelt [vgl. Mauch 2005, 17f].

Demzufolge steht die Entwicklung aus den Bereichen Sport und Mode als Voraussetzung für die Sportmode [vgl. Mauch 2005, 17ff]. Das Fachmagazin Focus definiert Sportmode als „Eine Mischung von Elementen aus Sportfashion und funktioneller Sportkleidung“ [Focus 2004, 24]. Dabei wird die Sportmode in den aktiven und den Lifestyle-Sportmarkt unterteilt, wobei sich letzterer u.a. durch neue Sportaccessoires,

abgrenzt und dadurch schneller wächst. Zugleich wird die Sportmode als „schwierig und unbeständig“ beschrieben, da viele inhabergeführte High-End-Sportmodegeschäfte entstehen und die Kultmarken der Jugend so schneller wechseln [vgl. Focus 2004, 24]. Ekkehart bestätigt diesen Trend und weist daraufhin, dass sich heute Kommerz und Kultur vermischen und Modeunternehmen Teil der Kulturindustrie sind, in Form der Vergemeinschaftung der Gesellschaft [vgl. Ekkehart 2009, 16].

### *Sportartikelindustrie*

Als Global Player in der Sportmode gelten die „Sportartikler“ Adidas, Nike und Puma. Laut Focus gelingt es ihnen am besten das Spagat zwischen unsportlichen und sportlichen Kunden zu meistern [vgl. Focus 2004, 25]. Wübbolt erkennt die Sportartikelindustrie als einen weiteren Teil der Sportmode an. Sportartikel definiert er als „alle Produkte, die zur Verwendung und Identifikation mit der jeweiligen Sportart erworben werden“ [Wübbolt 2012, 286]. Gebele beschreibt die Sportartikelindustrie als sehr unübersichtlich und heterogen. Zudem weist sie eine Bandbreite von Sportgeräten über Sportkleidung und Sportausrüstung bis hin zu Sporternährung und zu sportmedizinischen Präparaten auf. Innerhalb der Sportartikelindustrie nehmen Sportkleidung und Sportschuhe eine gesonderte Stellung ein [vgl. Gebele 2002, 21]. Marken wie Adidas, Nike und Puma gelten als Vorreiter im Bereich Sport und Mode. Sie begreifen schnell, dass Sportbekleidung nicht nur für den aktiven Sportler geeignet ist. In Zusammenarbeit mit bekannten Designern entwerfen sie Sportswear, die auf der Straße und im Alltag getragen werden kann. Heute hat sich die Sportmode im Kleiderschrank etabliert und ist kaum mehr aus dem Alltag wegzudenken [vgl. Döhler 2013, youngfashion-blog.de]. Mauch verweist darauf, dass das Sportmodesystem, und somit auch die Sportartikelindustrie, seine Operationen an der systemspezifischen Codierung des Modesystems ausrichten und mit modespezifischen Programmen arbeiten muss [vgl. Mauch 2005, 27]. Der Autor merkt an, dass sich die Mode an dem Stimulus der Gesellschaft orientiert und dementsprechend stets auf gesellschaftliche Veränderungen reagieren muss.

### 3 Sportmarketing

Im dritten Kapitel zeigt der Autor die Unterschiede von Marketing und Sportmarketing auf. Des Weiteren werden die Besonderheiten des Marketingmixes im Sport hinsichtlich des Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik erläutert.

#### 3.1 Sportmarketing

Aufgrund der zunehmenden Professionalisierung in der Sportbranche gehört laut Riedmüller eine Außenorientierung im Zusammenhang mit einer Erwerbsorientierung zu den wichtigsten Faktoren professionellen Marketings [vgl. Riedmüller 2012, 334].

##### *Definition Marketing/Sportmarketing*

Bruhn definiert Marketing wie folgt: *„Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielt, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen.“* [Bruhn 2010, 14]

Sportmarketing gilt als einer von vielen Teilbereichen des Marketing. Riedmüller sieht in Sportmarketing die Entwicklung und Umsetzung von Marketingkonzepten für Anbieter, welche sich in der Sportbranche befinden und bei denen eine möglichst effiziente Zielerreichung im Mittelpunkt steht [vgl. Riedmüller 2012, 338]. Dabei bietet Sportmarketing zwei Perspektiven. Zum einen Marketing von Sport (u.a. Vermarktung von Sportprodukten) und zum anderen Marketing mit Sport (u.a. Verwendung des Sports von Unternehmen zum Erreichen von Marketingzielen) [vgl. Bühler/Nufer 6f]. In den in Tabelle 3 dargestellten Unterschieden, in den Bereichen Markt, Produkt und Zielgruppe, zwischen „allgemeinem“ und Sportmarketing muss das Marketing an die Sportbranche angepasst werden:

	Allgemeines Marketing:	Sportmarketing:
<b>Markt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wettbewerb</li> <li>- Konkurrenz</li> <li>- Primärziel: wirtschaftlicher Erfolg</li> <li>- i.d.R. geringe öffentliche Wahrnehmung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absprachen</li> <li>- assoziative Konkurrenz/ Kooperation</li> <li>- Primärziel: sportlicher Erfolg</li> <li>- z.T. immense öffentliche Wahrnehmung</li> </ul>
<b>Produkt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmen als Produzent</li> <li>- Risiko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zuschauer in die Leistungserstellung miteinbezogen</li> <li>- Ungewissheit</li> </ul>
<b>Zielgruppe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunden</li> <li>- Kundengruppe mit homogenen Bedürfnissen bildet Zielgruppe</li> <li>- Typischerweise rationales Konsumentenverhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmer und Zuschauer (Fans)</li> <li>- Unterschiedliche Bedürfnisse innerhalb derselben Zielgruppe</li> <li>- z.T. captive consumers in captive markets</li> </ul>

Tabelle 3 Unterschiede zwischen allgemeinem Marketing und Sportmarketing [Bühler/ Nufer 2013, 14]

### Besonderheiten des Sportmarketings

Bei Unternehmen der Wirtschaft (allgemeines Marketing) ist das Primärziel wirtschaftlicher Erfolg. Dabei konkurrieren die Unternehmen einer Branche innerhalb der Regeln des Wettbewerbs. Im Sport dagegen gibt es Absprachen, in Form von Regelanpassungen durch Verbände, um das Gleichgewicht zu sichern (siehe Tischtennis, Volleyball). Dabei sind die Darsteller einzelner Sportarten und innerhalb einer Sportart einerseits Konkurrenten, andererseits aus Vermarktungsgründen zugleich Kooperationspartner. Dabei steht der sportliche Erfolg im Vordergrund, weshalb der Sport einen solch hohen Stellenwert in der Gesellschaft besitzt. Die Unterschiede im Produkt sind, dass Unternehmen als Produzenten gelten und dem zu Folge einem Risiko ausgesetzt sind. [vgl. Bühler/ Nufer 2013, 11ff]. Beim Sport gehören sowohl die Sporttreibenden, die aktiv wirken, als auch die Zuschauer, die passiv wirken indem sie Stimmung vor Ort zu den Rezipienten transportieren, zur Leistungserstellung. Dazu kommt die Ergebnisoffenheit, eine weitere Besonderheit des Sports [vgl. Riedmüller 2012, 337]. Weiter ist zu unterscheiden, dass beim Sport ein Kernprodukt und eine Produkterweiterung aufzuweisen ist. Bei dem Kernprodukt geht es um den eigentlichen, sportlichen Wettkampf. Die Produkterweiterungen dagegen enthalten alle Güter und Dienstleistungen, welche in Abhängigkeit von dem Kernprodukt entstehen. Einen großen Einfluss auf die Qualität des Kernproduktes üben die Zuschauer, welche live vor Ort sind. Aus diesem Grund wird der Zuschauer häufig als „Prosumer“ (Producer + Consumer) bezeichnet [vgl. Bühler/ Nufer 2013, 10f].

Ein weiterer Unterschied ist in der Bestimmung der Zielgruppe zu erkennen. Demnach bildet die Kundengruppe der Wirtschaftsbranche mit homogenen Bedürfnissen und rationalem Verhalten die Zielgruppe. Im Sport dagegen steht das Erlebnis und somit

der Teilnehmer bzw. der Zuschauer, mit unterschiedlichen Bedürfnissen innerhalb der Zielgruppe, im Vordergrund. Dabei haben die Konsumenten nur eine begrenzte Auswahl an Produkten oder keine andere Alternative, als Waren und Dienstleistungen von einer einzigen Quelle zu beziehen [vgl. Bühler/ Nufer 2013, 13]. Es bietet sich daher an, die bereits entwickelten Instrumente auf die sportrelevanten Merkmale auszurichten und anzupassen um ein sportaffines Marketing-Verständnis zu entwickeln.

Die Gemeinsamkeiten der Sport- und Wirtschaftsbranche liegen in den Werte- und Wertschöpfungsprozessen, wie Wachstums-, Innovations-, Professionalisierungs- und Kommerzialisierungsprozessen [vgl. Trosien 2012, 90f]. Bühler und Nufer vertreten die Ansicht, dass die Zukunft von Sportmarketing zum einen von der Kreativität der Entscheider und zum anderen von der Glaubwürdigkeit des Sports abhängig ist. Der Sport wird stets das Kernelement im Sportbusiness bleiben [vgl. Bühler/ Nufer 2013, 60].

### *Marketingkonzeptionen*

In Abbildung 7 werden die Ebenen der Marketingkonzeption gezeigt und ein potenzielles Konzept dargestellt:



Abbildung 7 Ebenen der Marketingkonzeption nach Ramme [Bühler/Nufer 2013, 30]

### *Marketingziele*

In der ersten Ebene gilt es, das Umfeld zu studieren. Der Markt und die Situation müssen analysiert werden. Ein wichtiger Bestandteil dabei ist die SWOT-Analyse. In ihr werden die internen Stärken und Schwächen und die externen Chancen und Risiken dargestellt [vgl. Bruhn 2010, 37]. Ziel ist es die strategischen Marketingziele zu definie-

ren und daraus eine Marketingstrategie zu entwickeln. Bei den Zielen wird zwischen qualitativen (außerökonomisch), quantitativen (ökonomisch), Marktzielen (Ausdehnung der Absatzmärkte), Ertragsziele (Gewinnsteigerung) und Leistungszielen (Kundenzufriedenheit) unterschieden. Als oberste Priorität gilt die stetige Kontrolle der Ziele und deren Anpassung auf aktuelle Marktbedingungen und Trends [vgl. Bühler/ Nufer 2013, 33].

### *Marketingstrategie*

Für eine erfolgreiche Umsetzung der Marketingstrategie weist Bruhn daraufhin, die Mitarbeiter frühzeitig und detailliert mit einzubeziehen, um so eine höhere Akzeptanz zu erlangen und das „Know-How“-Verständnis der Mitarbeiter zu stärken [vgl. Bruhn 2010, 45]. Bei der Auswahl der Strategie müssen folgende Anforderungen erfüllt werden:

- Eigenständigkeit in der Marktaufgabe
- Differenzierung von der Konkurrenz
- Bedeutende Marktstellung einnehmen
- Sowohl interne als auch externe Homogenität [vgl. Bruhn 2010, 58].

Des Weiteren ist zwischen einer Marktwahl- und Marktbearbeitungsstrategie zu unterscheiden. Bei der Marktwahlstrategie steht der USP des Unternehmens und der Produkte im Vordergrund. In dieser Strategie wird entschieden in welchen Märkten und Teilmärkten das Unternehmen aktiv werden soll. Eine zentrale Aufgabe nimmt dabei die Differenzierung ein. Danach erfolgt die Entwicklung einer Marktbearbeitungsstrategie. Hier wird das Verhalten gegenüber der Konkurrenz, Abnehmern und Absatzmitteln fokussiert [vgl. Bruhn 2010, 55].

### *Marketinginstrumente*

Der Einsatz und die Wichtigkeit der Marketinginstrumente wird durch die Definition von Bühler und Nufer deutlich: „Ziel der operativen Marketingplanung ist die Umsetzung der strategischen Marketingziele durch den Einsatz diverser Marketinginstrumente. [...], die Produktpolitik, die Preispolitik, die Kommunikationspolitik und die Distributionspolitik. [...] (product, price, promotion, place) [...]. Die von Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt eingesetzte Kombination von marketingpolitischen Instrumenten wird auch als Marketingmix verstanden.“ [Bühler/ Nufer 2013, 34]



### 3.2 Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik

Im Folgenden werden die 4 Ps - *Product* (Produktpolitik), *Price* (Preispolitik), *Promotion* (Kommunikationspolitik) und *Place* (Distributionspolitik) - des Marketingmixes dargestellt und auf die Besonderheiten des Sports angepasst.

#### *Produktpolitik – Bedeutung und Aufgabe*

Die Produktpolitik gilt laut Brühler/ Nufer als „das Herz des Marketings“, da sie mit sämtlichen Entscheidungen, die in Zusammenhang mit der Gestaltung des Leistungsprogramms einer Unternehmung steht und das Leistungsangebot (Sach- und Dienstleistungen) eines Unternehmens repräsentiert [vgl. Brühler/ Nufer 2013, 35]. Bruhn betont die Wichtigkeit der Ganzheitlichkeit des Leistungsprogramms, in dem Produkt- und Leistungsmix ausgeglichen sind. Der Kundennutzen sollte im Fokus stehen. Dabei gilt zu beachten, dass der USP des Produktes erarbeitet und dargestellt wird. Zudem spielen die Produktgestaltung und die Festlegung von Serviceleistungen eine zentrale Rolle für die Kundengewinnung. [vgl. Bruhn 2010, 125f]. Warum die Produktpolitik eine wichtige Aufgabe bei den Marketinginstrumenten einnimmt, wird durch den Produktmix deutlich. In diesem werden Produktinnovationen (Entwicklung neuer Produkte), Produktmodifikationen (Weiterentwicklung der Produkte), Produktdiversifikation (Neue Produktlinie) und Produktelimination (Einstellen des Angebotes eines Produktes) behandelt [vgl. Bühler/ Nufer 2013, 35]. Riedmüller weist daraufhin, dass es für Unternehmen, vor allem im Sportbusiness, elementar ist, nicht auf der Stelle zu treten, Trends zu erkennen und neue Wege zu gehen [vgl. Riedmüller 2012, 336]. Die Besonderheiten der Produktpolitik im Sportbereich im Vergleich zu der Produktpolitik der Wirtschaft sieht Freyer u.a. in den folgenden Punkten:

- Subjektive Bewertung der Sportprodukte
- Abstrakt und immateriell sind eng beieinander
- Entwicklung nur schwer vorherzusehen (Ergebnisoffenheit)
- Meist Leistungsbündel und universelles Angebot
- Häufig öffentliche Güter [vgl. Freyer 2011, 409].

Freyer verweist darauf, dass Sportprodukte marketingtechnisch im Ganzen betrachtet werden müssen. Dies schließt u.a. materielle und immaterielle Komponenten mit ein. Ergänzend dazu sind der Zusatznutzen, die Produktpalette und das Erlebnis um den Sport Aspekte der Produktpolitik [Freyer 2011, 410f]. Durch die Ergebnisoffenheit kann keiner im Sport Spannung und Attraktivität garantieren. Sportorganisationen und Vereine müssen daher professionell auftreten und dafür sorgen, dass das „Paket“ um das

Kernprodukt Sport attraktiv gestaltet ist. Dies beinhaltet, dass sich die Zuschauer wohlfühlen und Spaß haben, Merchandisingartikel von guter Qualität vorhanden sind und den Sponsoren bestmögliche Werbeflächen gestellt werden. Laut Bühler und Nufer heißt das Schlüsselwort der Produktpolitik „Marktforschung“. Nur durch eine gezielte Erforschung der Zielgruppe können Merchandisingartikel bestmöglich platziert und somit ein Wiedererkennungswert (u.a. durch Logo, Name) der Marke geschaffen werden [vgl. Bühler/Nufer 2013, 48].

### *Preispolitik – Bedeutung und Aufgabe*

„Die Preispolitik beschäftigt sich mit der Festlegung der Art von Gegenleistungen, die die Kunden für die Inanspruchnahme der Leistungen des Unternehmens entrichten.“ [Bruhn 2010, 165] Dabei verfolgt die Preispolitik die folgenden Ziele:

- Bestimmung der Preislage, in dem sich das Unternehmen eingliedern möchte
- Bestimmung der Preise für neue Produkte
- Änderung von Preisen im bestehenden Sortiment
- Preisdifferenzierung bei Produkten (ein Produkt, aber mehrere Preise sind auf dem Markt vorhanden)
- Festlegung der Preise für die verschiedenen Phasen des Distributionsprozesses
- Preisvergleich mit der Konkurrenz [vgl. Bühler/ Nufer 2013, 36].

Demzufolge bewegt sich die Preispolitik in einem Dreieck, bestehend aus Kosten, Nachfrage und Konkurrenz. Die preispolitischen Entscheidungen der drei Komponenten beeinflussen sich wechselseitig. Für Unternehmen steht die Beobachtung des Nachfrageverhaltens in Abhängigkeit von alternativ angebotenen Produkten und deren Preisen im Fokus. Auch eine Analyse der Konkurrenz und deren Reaktion auf Preisänderungen ist laut Bruhn bedeutend um die preispolitischen Ziele festzulegen [vgl. Bruhn 2010, 170]. Die Problematik im Sport sehen Brühler und Nufer in dem Risiko der Ergebnisoffenheit und somit der Attraktivität des Sport Dies erschwert den Entscheiden im Sport einen Preis festzulegen [vgl. Brühler/ Nufer 2013, 48]. Somit nimmt im Sportbusiness die Wahl der „richtigen“ Strategie neben der Festlegung der Ziele eine wichtige Rolle ein. Demnach können Unternehmen zwischen einer Preispositionierungs-, Preiswettbewerbs-, Preisabfolge- und Differenzierungsstrategie wählen [vgl. Bruhn 2010, 171ff]. Da das Produkt „Sport“ sowohl auf aktive als auch passive Zuschauer angewiesen ist, steht u.a. die Preisdifferenzierung im Fokus. Zum einen die personelle Preisdifferenzierung, oder auch nachfrageorientierte Preisbildung, bei der auf die Zahlungsbereitschaft des Kunden eingegangen wird. Hierzu zählen bspw. Ra-

batte für Senioren oder Jugendliche und respektive Bonusangebote (z.B.: acht Spiele zum Preis von sieben Spielen). Zum anderen auch die leistungsbezogene Preisdifferenzierung, die nutzenorientierte Preisbildung, welche das Preis-Leistungsverhältnis kritisch hinterfragt. Da im Sport, wie auch in der Wirtschaft, Konkurrenzdruck besteht, gewinnt die Strategie des Preiswettbewerbs an Bedeutung. Diese orientiert sich am Verhalten der Konkurrenz. So analysieren bspw. Vereine die Preise für Dauerkarten der Konkurrenz und orientieren sich an diesen, müssen aber zugleich das Preis-Leistungs-Verhältnis und die Zahlungsbereitschaft ihrer „Kunden“ beachten [vgl. Brühler/ Nufer 2013, S48f]. Probleme sieht Freyer jedoch bei der Kostenermittlung im Sport. Aus sportökonomischer Sicht ist es schwierig die tatsächlichen Kosten zu ermitteln und zu bewerten. Auch decken z.B. die Einnahmen aus Eintrittsgeldern nur Bruchteile der Kosten des Spielbetriebes [vgl. Freyer 2011, 440]. Brühler und Nufer weisen darauf hin, dass im Sportmarketing nur ein Konstrukt aus nachfrageorientierter, konkurrenzorientierter, nutzenorientierter und kostenorientierter Preisbildung Bestand hat. Sollte einer dieser vier Bestandteile außer Acht gelassen werden, könnte dies fatale Folgen mit sich bringen. Sie merken an, dass Zuschauer (Fans) loyal sind, ihre finanziellen Ressourcen jedoch begrenzt sind. Beim Sport steht die Glaubwürdigkeit und die Identifikation mit dem Produkt Sport bzw. mit der Sportorganisation im Fokus. Sollte bspw. ein Verein eine Premiummarke positionieren, so muss er auch eine Hochpreisstrategie verfolgen. Wenn ein Verein oder eine Sportorganisation als volksnah und bodenständig gilt, sollte eine Mittel- bzw. Niedrigpreisstrategie angepeilt werden. So wirbt Jürgen Klopp, Trainer BVB Borussia Dortmund 09, für den Automobilhersteller Opel und nicht für Mercedes, Audi oder BMW [vgl. Brühler/ Nufer 2013, 48].

### *Kommunikationspolitik – Bedeutung und Aufgabe*

Die Produkt- und Preispolitik sind auf die detaillierte Leistungserstellung im Unternehmen ausgerichtet. Die Kommunikationspolitik dagegen beschäftigt sich mit der Leistungserstellung gegenüber der Zielgruppe [vgl. Bruhn 2010, 199]. „Kommunikation bedeutet die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten [Zielgruppen] gemäß spezifischer Zielsetzung.“ [Bruhn 2011, 13] Unter Kommunikationspolitik versteht man folglich die Gesamtheit aller Kommunikationsinstrumente und –maßnahmen um der Zielgruppe die Kommunikation darzustellen. Im Sport sollen die Instrumente helfen, „Produkte und Dienstleistungen zu bewerben, bekannt zu machen und gegenüber Produkten und Dienstleistungen der Konkurrenz abzuheben.“ [Brühler/ Nufer 2013, 48] In der Kommunikationspolitik wird zwischen der externen (zwischen Kunden und Unternehmen), der internen (zwischen Unternehmen und Mitarbeiter) und der interaktiven Kommunikation (zwischen Mitarbeiter und Kunden) unterschieden. Laut Bruhn nimmt die Kommunikationspolitik eine sozialgesellschaftliche Funktion ein, mit den in Tabelle 4 dargestellten kommunikationspoliti-

schen Mitteln, indem sie die Möglichkeit des Zeitvertreibes und Unterhaltung bietet [vgl. Bruhn 2011, 14].

Mittel	Arten	Erklärung
<b>Corporate Identity</b>	Corporate Design Corporate Behaviour Corporate Communication Corporate Message	Grundsätzliche Voraussetzung für erfolgsversprechende Kommunikationspolitik, sowohl nach innen, als auch nach außen. Kümmert sich um einheitliches Erscheinungsbild, Philosophie und Image.
<b>Verkaufsförderung:</b>	Persönlicher Verkauf Verkäufer-Promotion Handels-Promotion Kundenpromotion	Fokussiert auf Aktivierung der Vertriebswege und vertriebsfördernden Maßnahmen, versucht dabei Kaufreize, durch z.B. Preisnachlässe und Gutscheine, zu erzielen.
<b>Öffentlichkeitsarbeit:</b>	Interne ÖA Pressearbeit Geschäfts-partnerbezogene ÖA Kundenbezogene ÖA	Wirkt Imagebildend, da Kommunikation mit der gesamten Öffentlichkeit im Fokus steht. Eine langfristige Vertrauens-Beziehung soll entstehen.
<b>Werbung:</b>	Werbebotschaft Werbezielgruppe Werbemittel Werbeträger	Wendet sich an spezielle Zielgruppen und versucht diese zum Kauf zu bewegen. Teils mit Humor oder schockierenden Bildern um sich abzuheben und aufzufallen.

*Tabelle 4 Kommunikationspolitische Mittel nach Freyer [vgl. Freyer 2011, 474ff]*

Besonders für Randsportarten ist eine gezielte Kommunikationspolitik notwendig, um gegen die großen Sportarten wie Fußball anzukommen. Hier rücken die Kooperationen mit den Medien und den Neuen Medien, den Sozialen Netzwerken, in den Fokus. Dank den Medien kann es einer Randsportart gelingen die Zielgruppe konkret anzusprechen und eine Bindung aufzubauen. Ein weiterer Aspekt im Sport ist die Kooperation mit sozialen Projekten, welche medial aufbereitet werden und für eine „Win-Win-Situation“ sorgen. Der Sport wird in der Gesellschaft positiv dargestellt und das soziale Projekt erreicht mehr Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit. Bühler und Nufer weisen darauf hin, „dass die Wirkung der Kommunikation multipliziert wird, wenn die Kommunikationsinstrumente aufeinander abgestimmt und vernetzt werden.“ [Bühler/ Nufer 2013, 51] Letztendlich kommt es auf die Kreativität, Flexibilität und Trenderkennung der Entscheider an [vgl. Riedmüller 2012, 336].

#### *Distributionspolitik - Bedeutung und Aufgabe*

Die Distributionspolitik ist dafür zuständig, dass das Produkt, welches materiell oder immateriell ist, zu der Zielgruppe, den Endabnehmern, gelangt. Bruhn definiert es wie folgt: „Die Vertriebspolitik beschäftigt sich mit sämtlichen Entscheidungen, die sich auf die direkte und/oder indirekte Versorgung der Kunden mit materiellen und/oder immateriellen Unternehmensleistungen beziehen.“ [Bruhn 2010, 246] Bühler und Nufer verweisen darauf, dass die Distributionspolitik in Vertriebspolitik und Verkaufspolitik

gegliedert werden kann. Die Vertriebspolitik beinhaltet demnach die Standortwahl, die Wahl der Absatzwege und Absatzmittler und die physische Distribution [vgl. Abb.8]. Die Verkaufspolitik dagegen beinhaltet die betrieblichen Aktivitäten bezüglich des persönlichen Verkaufs durch Mitarbeiter des Unternehmens. Den Vorteil im persönlichen Verkauf beschreiben Bühler und Nufer durch die wechselseitige unmittelbare Beziehung zum Kunden [vgl. Bühler/ Nufer 2013, 38f]. Eine Sportorganisation hat dem zu Folge die Möglichkeit die Vertriebsmedien, welche persönlich, telefonisch, schriftlich oder elektronisch sind, zu nutzen um das Produkt zu streuen. Sie erreichen ihre Mitglieder direkt oder über die Neuen Medien, Schulen, Massenmedien oder Sponsoren, die letztendlich die Sport-Nachfrager erreichen und informieren. Im Sport sind z.B. auch die Medien und Sponsoren als zwischengestellte Vertreter aktiv und wirken so auf die „Kaufentscheidung“ ein. In der Sportmode stehen vor allem die Zwischenhändler im Fokus. Freyer verweist darauf, dass sowohl die Kontakte zu den Endabnehmern, als auch zu den Händlern, der indirekten Vertriebswege, gepflegt werden müssen. Prämien und Incentives sind dabei die häufigsten Mittel und spornen zugleich die Vertriebsangestellten zu mehr „Sales“ an [Freyer 2011, 459f].

Vertriebspolitik		
<b>Standortwahl:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschaffungs-, Produktions- und Absatzmöglichkeiten</li> </ul> <p>→Wo wird das neue Stadion gebaut?</p> <p>→Wo findet das nächste große Sportereignis statt?</p>	<b>Wahl der Absatzwege:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• direkt am Endkunden durch u.a. eigene Angestellte, Läden und Automaten</li> <li>• indirekt durch u.a. Handelsvertreter, Makler und Agenturen</li> </ul> <b>Wahl der Absatzmittler:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• indirekter Vertriebskanal zwischen Hersteller und Endabnehmer</li> </ul>	<b>Physische Distribution:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahl der Transportmittel</li> <li>• Wahl des Auslieferungszeitpunkts vordefinierte Lieferzeiten</li> </ul>

Tabelle 5 Vertriebspolitik eigene Darstellung nach Bühler und Nufer [Bühler/Nufer 2013, 38]

## 4 Modenkommunikation

Das vierte Kapitel beinhaltet den Kommunikationsmix und die für die Mode entscheidenden Kommunikationsinstrumente, aufgeteilt in traditionelle und innovative Instrumente. Danach werden die Besonderheiten der crossmedialen Kampagnenpolitik dargestellt und die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der integrierten Kommunikation und des Media-Mixes aufgezeigt.

### 4.1 Kommunikationsmix

„Das Erlangen von Aufmerksamkeit der unterschiedlichen Zielgruppen und das Schaffen von Vertrauen in die unternehmerische Leistung gehört zu den primären Kommunikationszielen“ [Bruhn/ Esch/ Langner 2009, 5]. Kommunikation ist der Prozess der Zeichenübermittlung und Verständigung zwischen Menschen. Ferner ist sie wechselseitige Übermittlung von Daten oder Signalen, welche einen definierten Bedeutungsinhalt haben. Die Signale werden als Auslöser für bestimmte Reaktionen gesehen [vgl. Kulbe 2009, 84]. Der Kommunikationsmix [vgl. Abbildung 8] ist Teil des Marketingmixes und definiert die Richtung, wie und mit welchen Kommunikationsinstrumenten die Zielgruppe erreicht, und welche Marktleistung präsentiert werden soll.

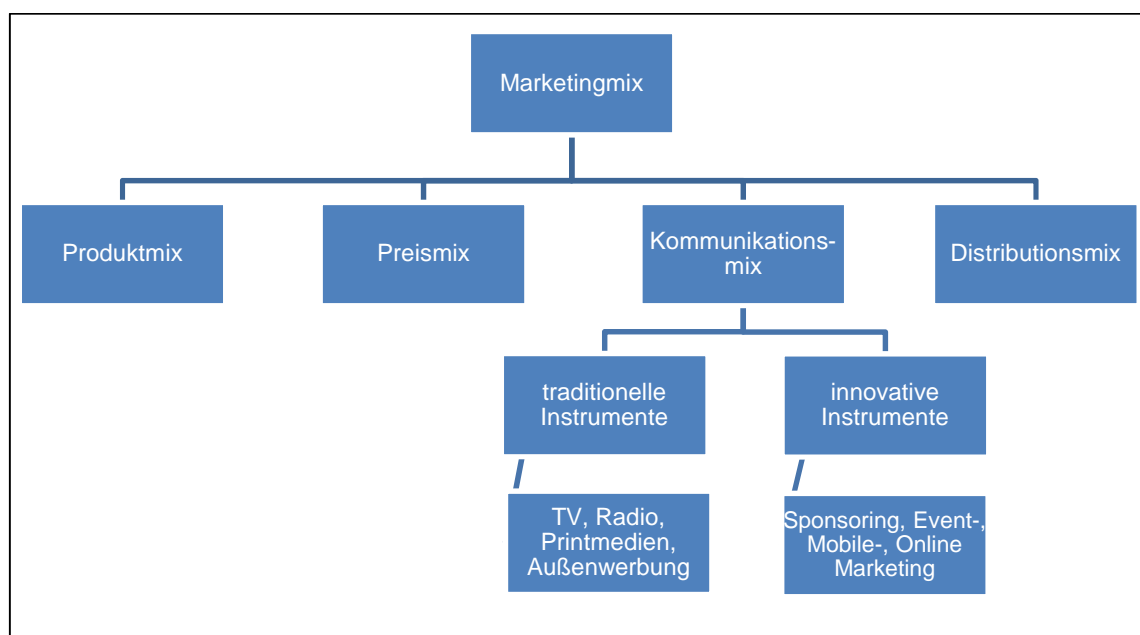


Abbildung 8 Einteilung der Kommunikationsinstrumente eigene Darstellung nach Bühler und Nufer [Bühler/ Nufer 2013, S:36ff]

Bühler und Nufer sehen in der Kommunikationspolitik die Aufgabe, Konsumenten über die Produkte zu informieren und sie vom Kauf zu überzeugen [vgl. Bühler/ Nufer 2013, 37f]. Unternehmen verfolgen mit ihrer zweckgerichteten Kommunikation verschiedene

Zielsetzungen. Entscheidend für die Kommunikationsziele ist laut Bruhn die strategische Positionierung des Unternehmen. Dabei werden alle Marketingmaßnahmen durch Kommunikationsinstrumente unterstützt. Die Kommunikation findet auf vielfältige Art und Weise statt. Kommunikationsinstrumente bündeln alle Kommunikationsmaßnahmen, die auf dem gleichen Kommunikationsprinzip beruhen und die zur Erreichung der Ziele beitragen [vgl. Bruhn/ Esch/ Langner 2009, 25]. Dabei wird zwischen traditionellen, Above-the-line, und innovativen Kommunikationsinstrumenten, Below-the-line, unterschieden [vgl. Abbildung 7] [vgl. Mahrtdt 2009, 16]. M.E. sind die Begriffe Above- und Below-the-line veraltet und werden in dieser Arbeit durch traditionell und innovativ ersetzt. Dabic und Schweiger sehen den entscheidenden Faktor im Kommunikationsmix in der gezielten Abstimmung der Kommunikationsinstrumente. Es muss geprüft werden inwieweit sie sich komplementär, konditional oder konkurrierend beeinflussen. Ziel muss es sein Synergien zwischen den Instrumenten zu erzeugen um im Idealfall einen Multiplying-Effekt hervorzurufen und letztendlich den Lerneffekt der Zielgruppe zu verstärken.

#### **4.1.1 Traditionelle Kommunikationsinstrumente**

Die Gemeinsamkeit aller Instrumente sieht Bruhn in deren Funktion. Alle dienen der Kundenakquisition, Kundenbindung oder Kundenrückgewinnung. Dabei hat jedes Instrument seine Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken [vgl. Bruhn 20011, 348]. Zu den traditionellen Instrumenten, der direkt erkennbaren Werbung, zählt Mahrtdt u.a. TV, Radio, Printmedien, Kino und Außenwerbung. [vgl. Mahrtdt 2009, 16]. Folgend wird näher auf die wichtigsten Instrumente der Modebranche eingegangen:

##### *Fernsehen*

Das Basismedium Fernsehen gilt als reichweitenstärkstes Medium mit der Möglichkeit TV-Werbespots in sowohl privaten als auch öffentlich-rechtlichen Sendern zu schalten. TV-Spots sind regional wie national einsetzbar und können 5 bis 60 Sekunden andauern. Werbespots werden häufig genutzt um neue Produkte am Markt einzuführen, zu positionieren, zu verkaufen und um eine Marke aufzubauen bzw. zu stärken [vgl. Mahrtdt 2009, 41]. Die Gestaltungsmöglichkeiten sind durch das Wirken von Ton (Musik, Geräuschen und Worte) und Bild (Bilder, Handlungen, Farben, Text) multisensorisch und bieten somit eine Plattform für emotionale Werbeauftritte [vgl. Bruhn 2011, 242]. Mahrtdt sieht hier den Vorteil von TV gegenüber den anderen Instrumenten der Mediawerbung, da „Informationen als Bewegtbild, die in einen Handlungsablauf integriert sind, [...] nachweislich besser erinnert [werden] als statische visuelle Informationen.“ [Mahrtdt 2009, 41] Als problematisch sieht Mahrtdt das Overlapping mit Werbefenstern, da das Fernsehgerät oft nur noch im Hintergrund läuft und die Ablenkung bzw. das Zapping während Werbepausen zunimmt [vgl. Mahrtdt 2009, 42]. Als Chance sieht Bruhn die unterschiedlichen Programmkonzepte der TV-Sender, was

eine zielgruppengenaue Ansprache ermöglicht. Des Weiteren wird das Fernsehen durch innovative Kommunikationsinstrumente, wie Sonderwerbeformen (z.B. Programmsponsoring) erweitert und dadurch flexibler im Angebot [vgl. Bruhn 2011, 243]. Das Überspringen von Werbung bei Pay-TV-Sendern und die zunehmende Nutzung des Internets als Parallelmedium gelten als die größten Risiken des Fernsehens, da durch sie die Reichweite von TV-Werbespots verringert wird [vgl. Mahrtdt 2009, 42].

### *Print*

Printwerbung umfasst alle Informations-, Unterhaltungs-, und Werbemittel für die verschiedenen Zielgruppen in gedrucktem Zustand. Dazu zählen u.a. Antwortkarten, Flyer, Beilagen und Themensponsoring in Tages-, Publikums- und Fachzeitschrift. Als wichtigste Printmedien werden Zeitungen und Zeitschriften, bei denen die Leser Ort, Dauer und Zeitpunkt frei bestimmen können genannt [vgl. Mahrtdt 2009, 44]. „Modewerbung findet vor allem in der den Printmedien statt. Im ersten Halbjahr 2004 wurden 67% der Werbebudgets in Tageszeitungen, Publikumszeitungen und Fachzeitschriften ausgegeben.“ [Döll 2006, 6] Die Stärken der Printmedien sieht Mahrtdt in der „Vermittlung komplexer und detaillierter Informationen. [...] Weiterhin ermöglicht die Print-Anzeige eine Zielgruppenselektion nach regionalen Märkten und nach sozialen Schichten.“ [Mahrtdt 2009, 45] Das Basismedium Tageszeitung überzeugt mit seiner hohen Glaubwürdigkeit und seiner hohen lokalen und regionalen Reichweite [vgl. Mahrtdt 2009, 45f]. Zeitschriften dagegen befinden sich laut Bruhn im „Special-Interest-Bereich“ und beschäftigen sich intensiv mit Themen wie Mode, Ernährung, Gesundheit und Sport. Bruhn weist zudem auf die Periodizität der Printmedien hin, welche täglich, wöchentlich, monatlich oder jährlich erscheinen können. Dazu kommt, dass die Nutzung weder räumlich noch zeitlich begrenzt ist und durch die Mehrfachnutzung eine höhere Reichweite und eine qualifiziertere Kontaktmenge erreicht werden kann [vgl. Bruhn 2011, 233f]. Sowohl Zeitungen als auch Zeitschriften dienen der Imagepflege, sowie der Markenverankerung von Unternehmen. Als Schwäche der Printmedien bezeichnet Mahrtdt die Abhängigkeit vom Redaktionsschluss, welcher sich meist einige Tage vor Druckbeginn befindet und die Printmedien somit im Kampf mit dem Internet an Aktualität verlieren. Dazu kommt die kurze Werbewirkung und Nutzungsdauer. Mahrtdt verweist darauf, dass das Internet sowohl Chance als auch Risiko sein kann. Chance, wenn der Verleger den Trend hin zum Internet rechtzeitig erkannt hat und zum unabhängigen Informationslieferant wird. Das Risiko bei Printmedien dagegen liegt in schwankenden Auflagen und abnehmenden Leser-Blatt-Bindung durch die Abwanderung, u.a. der jungen Zielgruppe, zum Internet [vgl. Mahrtdt 2009, 45f]. Reger und Schmitt verweisen darauf, dass Provokation, Tabubrüche und schockierende Sujets zum Alltag gehören, was zum einen Chancen und zum anderen Risiken in Bezug auf das Image mit sich bringt [vgl. Reger/ Schmitt 2006, 7].



### *Außenwerbung*

Bei der Außenwerbung, bei der sich der Werbeträger im öffentlichen Raum befindet, nennt Bruhn die Plakat- und Verkehrsmittelwerbung, welcher der größte Stellenwert zugeschrieben werden kann. Die Außenwerbung zielt auf die Wahrnehmung der gesamten mobilen Bevölkerung und befindet sich meist im Blickfeld großer Publikumsströme [vgl. Abb. 9] [vgl. Bruhn 2011, 246].



Abbildung 9 Out-of-Home-Sonderinstallationen für Mango [<http://www.marketing-blog.biz/categories/48-Stroeer/P2.html>] (22.03.2014)

Die Stärken der Außenwerbung liegen in der überdurchschnittlich hohen Erreichbarkeit der mobilen und kaufkraftstarken Bevölkerungsschicht. Deshalb bieten sich großflächige Visualisierungsmöglichkeiten von Markenwelten und Produktangeboten, besonders in der Nähe des PoS an, um unverzüglich Handlungsimpulse zu setzen. Dazu kommen die Stärken der Außenwerbung bei Events (z.B. Fußball WM) und saisonalen Schwerpunkten (z.B.: Skianzüge im Winter und Miniröcke im Sommer). Die Außenwerbung dient demnach der schnellen Erhöhung des Bekanntheitsgrades und hat einen unterstützenden Effekt bei der Aktualisierung des Markenimage. Den Schwachpunkt der Außenwerbung sieht Mahrdt darin, dass sie nur auf bereits bekanntes Wissen (bspw. durch TV-Werbespots) aufbauen kann und bei Menschen, die noch keinen Kontakt hatten, unwirksam ist. Riskant wird es dann, wenn die Außenwerbung bei zu starker Auslastung in Städten nicht zuzuordnen ist. Dies hat auch zur Folge, dass das günstige Preis-Leistungs-Verhältnis der Außenwerbung steigt. Die Chancen dagegen liegen im hohen Innovationspotenzial, in Verbindung mit innovativen Kommunikationsinstrumenten, wie „Mobile Marketing“ und der interaktiven Gestaltungsmöglichkeiten [vgl. Mahrdt 2009, 50f].

#### 4.1.2 Innovative Kommunikationsinstrumente

Esch, Krieger und Strödter beschreiben die innovativen Kommunikationsinstrumente als Ergänzung der innovativen Instrumente, welche u.a. Eventmarketing, Sponsoring, PoS, Product Placement, Messen, Public Relations (PR) und Online-Marketing umfassen. Mit den innovativen Instrumenten versuchen Marketingentscheider eine höhere Aufmerksamkeit zu erlangen und zugleich die Besonderheiten des Kommunikationsweges, die Andersartigkeit und die Einzigartigkeit ihrer Markenidentität darzustellen. Folglich gelten innovative Instrumente als einzigartige und persönliche Kommunikation der Unternehmen mit den Kunden, welche die Bekanntheit und das Image einer Marke bei den Kunden widerspiegeln und verankern. Als Vorteil gegenüber den innovativen Instrumenten beschreiben Esch, Krieger und Strödter den Überraschungseffekt und die dadurch hervorgerufenen Emotionen [vgl. Esch/ Krieger/ Strödter 2009, 87ff].

##### *Online-Marketing*

Esch erachtet das Internet als das zweite Leitmedium neben dem TV, da es benutzerfreundlich ist, leichten und schnellen Zugang zu den relevanten Informationen gewährt, es Möglichkeiten der Interaktion bietet (Web 2.0) und es den sozialen Druck „mitreden“ zu müssen befriedigt [vgl. Esch 2012, 293f]. Der Stellenwert des Internets in der Modebranche wird in Abbildung 10 deutlich:

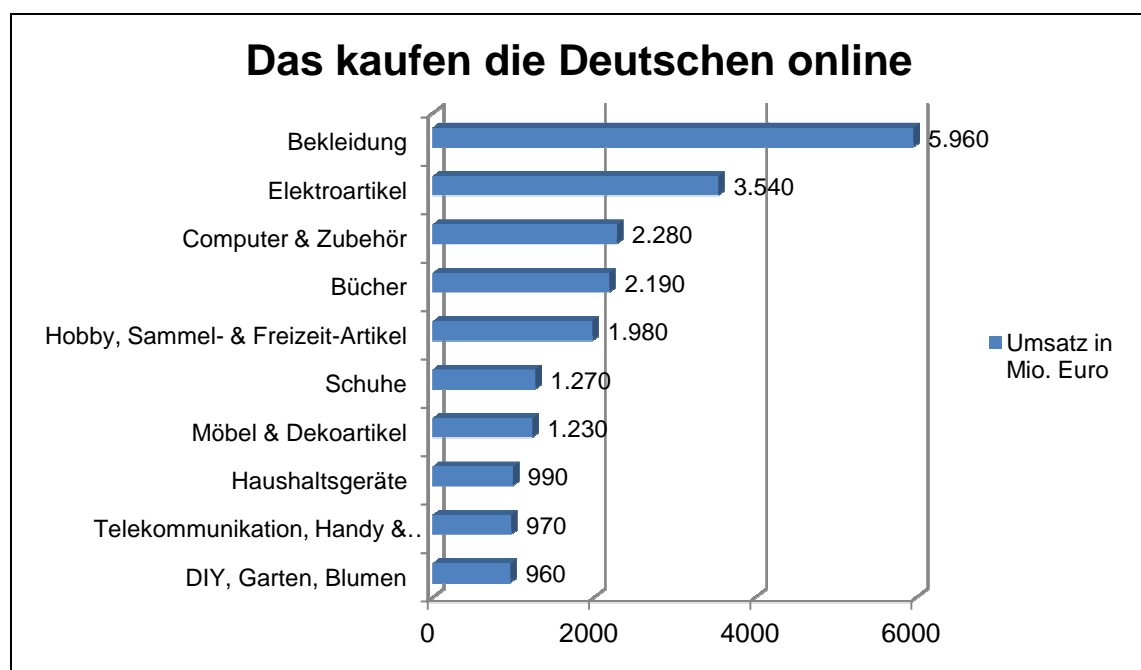


Abbildung 10 Die 10 Top Warengruppen im deutschen E-Commerce 2012  
[<http://de.statista.com/themen/247/e-commerce/infografik/925/top-10-warengruppen-im-deutschen-e-commerce/>] (23.03.2014)

Mahrdrdt verweist darauf, dass Online-Marketing viele untereinander kombinierbare Elemente enthält:

- Firmen- bzw. Produktauftritt (Homepage): dient der Information, Kommunikation und Transaktion (Online-Shop) mit dem Kunden
- Suchmaschinen-Marketing: Vermarktung der Homepage über Suchmaschinen
- Platzierung von Werbebannern auf stark frequentierten Internetseiten
- E-Mail-Marketing: Versenden von E-Mails oder Newsletter
- Online-Werbeträger: Integration von eigenen Werbemitteln auf fremden Internetseiten
- Affiliate-Marketing: Verlinken mit themenverwandten Internetseiten [vgl. Mahrtdt 2009, 56f]

Die Stärken von Online-Marketing werden in der Interaktivität und der leichten Integration anderer Medien gesehen. Für Bruhn ist das Internet die ideale Ergänzung traditioneller Instrumente mit direkter „Rückmelde-Funktion“ [vgl. Bruhn 2012, 252ff]. Die Kontrolle über Nutzung und Wirkung der eingesetzten Instrumente und die hohe Erreichbarkeit der Zielgruppe ergänzen die Stärken des Online-Marketings. Jedoch kann die massenhaft geschaltete Werbung in Form von Sonderwerbeformen (z.B.: Banner, interactive Ads) auch eine störende Wirkung bei den Rezipienten erzeugen und die Ablehnung von Werbung erhöhen. Hier liegt das Risiko, da Werbung an Wirkung verlieren kann und häufig ohne große Aufmerksamkeit weggeklickt wird. Die Chancen des Online-Marketing dagegen sind aufgrund des schnellen Wachstums im Vergleich zu den anderen Medien enorm [vgl. Mahrtdt 2009, 57].

### *Mobile-Marketing*

Mobile-Marketing-Maßnahmen haben das Ziel Verbraucher direkt über Handy bzw. Smartphone zu erreichen. Anfangs erfolgte dies über SMS und MM Mit dem schnellen Aufkommen der Smartphones wird das Mobile-Marketing von Applications (Apps) und mobilen Websites dominiert [vgl. Eugster 2013, [www.wifimaku.com](http://www.wifimaku.com)]. M.E. überlappen sich Mobile- und Online-Marketing in ihren Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Letztendlich ist die App nichts anderes als eine Projektion vom Internet auf das Smartphone. Mahrtdt sieht den größten Vorteil von Mobile-Marketing in der hohen Nutzung von Handys bzw. Smartphones, was sofortige Transaktionen ermöglicht, wie u.a. durch On-Pack-Promotion (aufgedruckte Codes auf Verpackungen, z.B.: QR-Codes) [vgl. Mahrtdt 2009, 61f].

### *Point-of-Sale-Marketing*

PoS-Marketing gilt als verkaufsfördernde Maßnahme und dient der Abverkaufssteigerung. PoS-Marketing beinhaltet folgende Tätigkeitsfelder:

- Sell-In: Hineinverkauf in den Handel
- Sell-Through: Durchverkauf auf Outlet-Ebene
- Fill-In: Warenverfügbarkeit
- Sell-Out: Shopper Activation

Alle Felder beschäftigen sich mit der Ausrichtung des Angebots auf den Distributionskanal. Wichtig dabei ist die Strategie zur Verteidigung der Stammplatzierung im Handel. Ein durchdachtes und auf die Markenidentität angepasstes Konzept hinsichtlich des Store Designs, visuell und akustisch, steht im Zentrum. Dieses soll die Reize des Kundens auf das hohe Kaufpotential vor Ort aktivieren [vgl. Mahrtdt 2009, 70]. Mahrtdt sieht die Stärken von PoS-Marketing darin, dass die Kunden besonders empfänglich für diese Werbebotschaften sind. Dies liegt u.a. daran, dass sie den Produkten schwerer widerstehen können und die Verkäufer schneller und individuell auf Bedürfnisse eingehen können. Somit dient PoS als eine letzte Einflussmöglichkeit [vgl. Mahrtdt 2009, 71]. Mahrtdt macht deutlich, dass PoS-Marketing eine „gelungene Vorarbeit in der Markenführung voraus[setzt].“ [Mahrtdt 2009, 71]. Unternehmen haben durch PoS-Marketing die Chance neue Produkte vor Ort einzuführen und erhalten direkt ein Feedback u.a. anhand der Verkaufszahlen und können so neue Märkte erschließen. Als riskant sieht Mahrtdt Online-Shops, welche die gleiche Zielgruppe ansprechen [vgl. Mahrtdt 2009, S72].

### *Event-Marketing*

„Events können als inszenierte Ereignisse in Form von Veranstaltungen und Aktionen verstanden werden, die dem Adressaten (Kunden, Händler, Meinungsführer, Mitarbeiter) firmen- oder produktbezogene Kommunikationsinhalte erlebnisorientiert vermitteln und auf diese Weise der Umsetzung der Marketingziele des Unternehmens dienen.“ [Dengner/ Zanger 2009, 197] Sie dienen u.a. der Produkteinführung, bei Messeauftritten, B2C-Events und Business-to-Public-Events (B2P) und zielen auf die breite Öffentlichkeit ab. Demnach dient Event-Marketing der Unterstützung des bestehenden Marken- und Unternehmensimages [vgl. Mahrtdt 2009, 73f]. Im Modebusiness ist besonders Event-Marketing in Kombination mit Messen und Ausstellungen, in Form von multimedialen Präsentationen im Trend. Dies ermöglicht Unternehmen sowohl einen konkurrenzlosen, zielgruppenorientierteren und glaubwürdigeren, als auch kostengünstigeren Transport ihrer Botschaft an die Zielgruppe [vgl. Bruhn 2012, 1061]. Mahrtdt sieht die Internationalisierung und Globalisierung als Chance für Event-Marketing, da die Marke emotional präsentiert und erlebt werden kann. Als riskant spricht er die lange und intensive Vor- und Nachbereitung, sowie die Abhängigkeit von konjunkturellen Bedingungen an [vgl. Mahrtdt 2009, 75]. Bei der Berlin Fashion Week versammelt sich die internationale Modeszene in Berlin, um auf Modemessen, Fashion Shows und zahl-

reichen Events ihre neuen Trends und Innovationen zu präsentieren [vgl. Roth 2014, spiegel.de].

### *Public-Relations*

„Tu Gutes und rede darüber“, [Röttger 2009, 69, zit. nach Zedtwitz-Arnim 1961] ist die passendste Definition von Public Relations (PR) aus der Praktikerperspektive. PR dient der Aufklärung der Öffentlichkeit über sich selbst, mit dem Ziel Vertrauen und Verständnis gegenüber dem Unternehmen als Ganzes aufzubauen [vgl. Röttger 2009, 69]. Mahrtdt weist darauf hin, dass zuvor der Standpunkt des Unternehmens in der Öffentlichkeit systematisch analysiert werden muss. Bei der Aufklärung der Öffentlichkeit richtet sich das Unternehmen „an alle Personen, Organisationen und/oder Unternehmen, die mit dem Unternehmen in direktem oder indirektem Kontakt stehen.“ [Mahrtdt 2009, 77] Um diese Zielgruppe zu erreichen nutzt die PR die folgenden vier Kernbereiche: Pressearbeit (u.a. Pressemitteilungen und Pressekonferenzen); Medienbeobachtung (u.a. Medienpräsenz in Online, Print und TV); Mediengestaltung (u.a. Vorlagenmaster und Firmenpräsentationen) und interne Kommunikation (u.a. Mitarbeiter Leitfaden). Bedeutend ist die Rolle der PR in und nach Krisenzeiten um ethisch verantwortliches Handeln eines Unternehmens zu transportieren und das Image zu verbessern. Schwierig wird dies für kleine und mittelständische Unternehmen, denen häufig eine langfristige Strategie sowie ein systematischer Entscheidungsprozess, auch innerhalb des Unternehmens, fehlen. Die Chance von PR, das Internet, ist zugleich auch das größte Risiko. Zum einen ermöglicht es potentiellen Kunden eine einfache und schnelle Recherche über Firmeninformationen. Zum anderen werden durch Blogs und Foren Kritiken über das Unternehmen schneller sichtbar und können in kürzester Zeit imageschädigend sein. Reaktionen auf Imageschäden müssen, nach einer Analyse der diversen Lösungsansätze ebenso kommuniziert werden [vgl. Mahrtdt 2009, 79].

### *Viral-Marketing*

Viral-Marketing soll den Kunden animieren Marketingbotschaften über Produkte, Dienstleistungen oder Marken an möglichst viele Menschen via Mund-zu-Mund-Propaganda, E-Mails, Foto- oder Videoplattformen, Blogs und Social Media zu transportieren. Dabei sollen die Botschaften exponentiell wie ein Virus verbreitet werden [vgl. Mahrtdt 2009, 94]. Die Besonderheit dabei besteht nach Esch, Krieger und Strödter darin, dass „die interpersonelle Informationsquelle als besonders vertrauenswürdig angesehen werden. [...] [Sie] betonen in diesem Zusammenhang den Aspekt der ehrlichen Kommunikation zwischen Konsumenten“ [Esch/ Krieger/ Strödter 2009, 98]. Als Herausforderung wird genannt, die Empfänger zu motivieren, dass sie die Eigeninitiative ergreifen und die Botschaft ohne Aufforderung selbst verbreiten. Deshalb empfiehlt Mahrtdt die Kampagne emotional zu gestalten und durch Belohnungen (z.B. Gutschein) einen Anreiz zu schaffen. Aufgrund der hohen Akzeptanz und des eigenen Interesses

wird Viral-Marketing im Gegensatz zu klassischer Werbung nicht als störend empfunden. Somit kann die Kampagne mit Hilfe von Multiplikatoren eine überdurchschnittliche Zielgruppenansprache erreichen. Dies muss jedoch nicht bedeuten, dass jeder die Botschaft aktiv wahrnimmt. Folglich kann das Unternehmen, die Marke oder das Produkt in den Hintergrund geraten [vgl. Mahrdt 2009, 94]. Esch, Krieger und Strödter machen darauf aufmerksam, dass sich die Meinungsäußerungen nicht steuern lassen und dem Unternehmen im „worst-case“ geschadet wird, ohne darauf Einfluss nehmen zu können. Dabei bergen das Internet bzw. die elektronischen-Mund-zu-Mund-Propaganda die größte Chance von Viral-Marketing [vgl. Esch/ Krieger/ Strödter 2009, 100f]. Tackmann sieht Viral-Marketing als Werbung, ohne dass es die Kunden merken. Sie beschreibt es u.a. als „Product Placement im Alltag, Schleichwerbung der ganz neuen Art.“ [Tackmann 2011, tagesspiegel.de] Die Grauzone, in der sich Product Placement und Schleichwerbung befinden, aufgrund der rechtlichen Einschränkung von Product Placement, kann zum Risiko werden [vgl. Rave 2005, focus.de]. Ein weiteres Risiko vom Viral-Marketing besteht im möglichen Schaden, „bei einer viralen Solidarisierung gegen das Unternehmen [...]“ [Mahrdt 2009, 95].

### *Testimonialwerbung*

Ein weiteres beliebtes Kommunikationsinstrument in der Modebranche ist Testimonialwerbung, bei der die von einem „Käufer“ abgegebene Zufriedenheit mit dem Produkt im Mittelpunkt steht um der Marke ein Gesicht zu geben [vgl. Bonnemeier/ Reichwald 2009, 1125]. Die Stärken erkennen Brudler und Meyer in der Motivation und Erleichterung für und bei der Kaufentscheidung, die durch Testimonials (u.a. Experten, Symbolfiguren, Prominente) ausgelöst werden. Ganz nach dem Motto: „Wenn der das hat, muss es gut sein!“ [Brudler/ Meyer 2009, 1128]. Die Gefahr wird durch die repräsentative Textilmarktforschung klar. In ihr wurde deutlich, dass 83% der Menschen Durchschnittsbürger als Testimonials wünschen. Als beliebteste Testimonials der Mode gelten aktuell allerdings noch Karl Lagerfeld und Jette Joop [vgl. Testimonials 2011, horizont.net].

### *Corporate-Identity*

Als wichtigstes Instrument gilt die Corporate Identity (CI), die in Verbindung mit dem Corporate Design (CD) im Fokus der Crossmedia-Kampagnen steht. Dabei steht die CI für das angestrebte innere Selbstbild und wird nach außen vom CD dargestellt [vgl. Mahrdt 2009, 95]. „Corporate Identity entsteht durch einen einheitlichen Auftritt nach innen und nach außen, der die Werte und Ziele des Unternehmens glaubhaft widerspiegeln soll.“ [Mahrdt 2009, 95] Wiedmann weist daraufhin, dass eine erkennbare CI nur durch einen abgestimmten „Corporate Identity-Mix“, bestehend aus CB, und Corporate Communications (CC) entstehen kann. Dabei trägt das CD zum Differenzierungs- und Wiedererkennungswert bei, die CB zeigt die Verhaltensweise des Unternehmens und die CC die festgelegte und widerspruchsfreie Kommunikation nach außen [vgl.

Wiedmann 2009, 340f]. In der stets zunehmenden Reizüberflutung und der dadurch immer wichtigeren Differenzierung bestehen die größten Stärken der CI. Die CI erzeugt, einmal erstellt, keine hohen und regelmäßigen Kosten (außer für CD-Konzepte). Zudem sorgt es durch das CB für reibungslosere Arbeitsabläufe. Der Schwachpunkt erwächst aus langen Erstellungsprozessen und möglichen Widersprüchen innerhalb des „CI-Mixes“, welche für Verwirrung sorgen können [vgl. Mahrtdt 2009, 96f].

### *Sponsoring*

Sponsoring beinhaltet sämtliche Aktivitäten, „die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen zur Förderung von Personen, Organisationen oder Events verbunden sind, [...]“ [Bühler/ Nufer 2013, 37]. Sponsoring lässt sich in die vier Arten Sport-, Kultur-, Medien- und Publicsponsoring, unterteilen. Die Stärken des Sponsorings sieht Mahrtdt in der Ansprache der Zielgruppe bei Events/ Veranstaltungen, die zum einen nicht selbst organisiert werden und zum anderen viele Personen ansprechen die nicht von traditionellen Instrumenten erreicht werden. Ein weiterer Faktor ist der Imagetransfer, durch Emotionen oder Einstellungen, von dem der Sponsor profitiert. Zugleich ist die größte Schwäche des Sponsorings, dass kein positiver Imagetransfer garantiert ist und das Instrument in seiner Wirkungsintensität von der Aufmerksamkeit abhängig ist [vgl. Mahrtdt 2009, 89]. Nach Bruhn besteht in der aufkommenden Kritik der Öffentlichkeit gegenüber einigen Sponsoringformen ein Risiko. Ferner betrachtet er imageschädigende Skandalen beim Gesponserten als Risiko (Doping im Radsport). Die Chancen sieht Bruhn im Wachstumspotenzial und der zunehmend stärkeren medialen Vermarktung, von der beide Parteien profitieren [vgl. Bruhn 2010, 237]. Für Bühler und Nufer sind die Ziele von Sponsoring in der Steigerung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens zu verorten [vgl. Bühler/ Nufer 2013, S37]. Ein weiteres Risiko liegt m.E. in der Sponsoringaktivierung. Aus eigener Erfahrung kann der Autor bestätigen, dass mindestens 1/3 des Budgets in die Aktivierung investiert werden muss. Sonst geht der Sponsoringerfolg gegen null.

## **4.2 Crossmedia Kampagnenpolitik**

Mahrtdt definiert Crossmedia wie folgt: „*Crossmedia ist die Umsetzung vom Kommunikationsmaßnahmen mit einer durchgängigen Leitidee in verschiedenen und für die Zielgruppe geeignete Mediengattungen, die inhaltlich, formal und zeitlich integriert sind. Die Ansprache sollte vernetzt, interaktiv und – soweit möglich und sinnvoll – multisensorisch mit Hinweisen auf Zielmedien erfolgen und dem Kunden einen Nutzwert bieten.*“ [Mahrtdt 2009, 29] Alexander Mazzara, Founder und CEO des Social Media TV-Senders Joiz, beschreibt die Crossmedia Kampagne auf dem Schweizer Markenkongress 2014 als eine Botschaft, die über mehrere Plattformen verbreitet wird. Als die

wichtigsten Plattformen nennt er Smartphones, Computer (Online), TV und Social Media (Facebook und Twitter). Dies wird in Abbildung 11 wie folgt dargestellt:

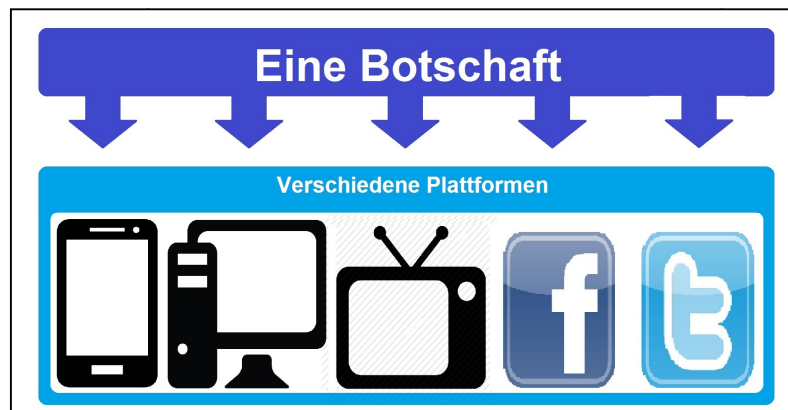


Abbildung 11 Crossmedia Kampagne nach Mazarra [vgl. Mazarra 2014]

Wehle versteht crossmediale Kampagnen als einen Lösungsansatz in der reizüberfluteten Wertewelt [vgl. Abb. 12] um gezielt zu einer Zielgruppe vorzudringen, bei der die verschiedenen Instrumente vernetzt sind und sich ergänzen [vgl. Wehle 2012, 6].

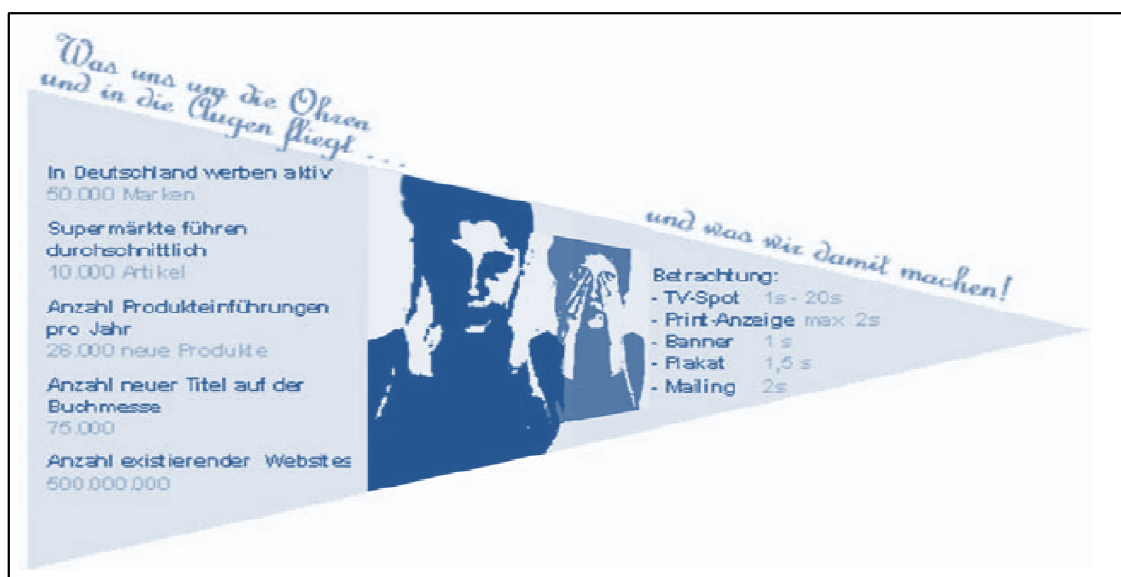


Abbildung 12 Reizüberflutung des Konsumenten aus der Wertewelt [Mahrtdt 2009, 12]

Zwischen 1997 und 2007 wurde eine Vervierfachung der Fernsehwerbung und eine Verdopplung der Werbung in Printmedien festgestellt. Dazu kommen Internet und Smartphone, die mehr und mehr in den Vordergrund der Werbung gelangen. Dies bedeutet nicht, dass wie in Abbildung 12 deutlich wird, jede Werbung und deren Botschaft die gleiche Aufmerksamkeit der Rezipienten genießen. Nach Mahrtdt verlieren 98% der Werbebotschaften an Wirkung beim Rezipienten. Die Stärke crossmedialer Kampag-



nen ergeben sich aus ihren Einwirkungsmöglichkeiten. Sie können den Rezipienten in den verschiedensten alltäglichen Situationen begegnen und beeinflussen (u.a. auf dem Weg zur Arbeit, zur Freizeitbeschäftigung oder Zuhause) [vgl. Mahrtdt 2009, 12f].

### *Elemente crossmedialer Kampagnen*

Für Mahrtdt sind folgende Elemente crossmedialer Kampagnen von entscheidender Rolle:

- Durchgängige Leitidee: Ist das Schlüsselsignal der gesamten Kampagne und kann mittels eines Slogans oder Claims entstehen. Im best-case sind bereits Positionierungsmerkmale der Marke erkennbar [vgl. Mahrtdt 2009, 30].
- Medienwahl: Der Einsatz der Kommunikationsinstrumente sollte auf die Mediennutzung der Zielgruppe, auf das Produkt und auf die Markenstrategie des Unternehmens abgestimmt sein und stetig angepasst werden [vgl. Mahrtdt 2009, 31].
- Zeitliche, formale und inhaltliche Integration: Zeitliche, formale und inhaltliche Abstimmung der Instrumente [vgl. Mahrtdt 2009, 32]. Eine detailliertere Auseinandersetzung mit dieser Thematik folgt in Kapitel 4.3.1.
- Vernetzung und Hinweisführung: Das Hinweisen und Führen der Zielgruppe von einem zum anderen Instrument innerhalb einer Kampagne. Bspw. durch Printwerbung zur Website eines Produktes [vgl. Mahrtdt 2009, 35].
- Interaktionsmöglichkeiten und Aktivierung: In der Regel bestehen crossmediale Kampagnen aus traditionellen und innovativen Medien. Vor allem durch letztere werden Reaktionen und Response/ Aktionen/ Antworten der Zielgruppe ausgelöst [vgl. Mahrtdt 2009, 36].
- Multisensorische Ansprache: „[...] [Die] Crossmedia-Kampagne[n] befriedigt das Bedürfnis des Menschen nach Ganzheitlichkeit in der Wahrnehmung und Wiedererkennung von Vertrauen [...], dass verschiedene Sinneskanäle und Symbolsysteme harmonisch miteinander verknüpft werden.“ [Mahrtdt 2009, 38]
- Zielmedium, Konvergenz und Customer-Relationship-Management (CRM) Potenzial: Die Zielgruppe soll anhand verschiedener Instrumente gezielt zu einem zentralen, meist interaktiven Instrument, geleitet werden um die mangelnde Dialogfähigkeit traditioneller Instrumente auszugleichen [vgl. Mahrtdt 2009, 39].
- Mehrwert und Nutzwert für den Verbraucher: Um den Kunden zu überzeugen, sich aktiv bei interaktiven Kampagnen zu beteiligen [vgl. Mahrtdt 2009, 40].

### *Vorgehensweise*

Aufgrund der Größe des Mediabudgets, welches häufig zu den größten Investitionen der Unternehmen zählt, sieht Ahrens eine immense Verantwortung seitens der werbetreibenden Unternehmen und Agenturen, ihre Werbeetats gewinnbringend einzusetzen. Aufgrund dessen und der steigenden Anzahl an Kommunikationsplattformen rückt die effiziente Mediaplanung in den Vordergrund [vgl. Ahrens 2003, 44]. Im Folgenden werden die neun Planungs-Schritte Crossmedialer Kampagnen aufgezeigt:

- 1) Zu Beginn des Planungsprozesses stehen Analysen der Unternehmensziele und Strategien sowie die SWOT-Analyse, um Erkenntnisse über die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken bezüglich des Produktes im Verhältnis zum Unternehmen zu bekommen. Des Weiteren wird die Außendarstellung des Produktes und Unternehmens analysiert.
- 2) Im zweiten Schritt wird die Zielgruppe genauestens bestimmt und die Ziele der Kampagne zur Positionierung des Unternehmens festgelegt. Dabei steht die AIDA-Formel (Attention – Interest – Desire – Action) im Fokus. Durch sie soll der Kunde aufmerksam auf das Produkt werden, Interesse zeigen, den Kaufwunsch entstehen lassen und schließlich selbst aktiv werden. Zudem werden die Crossmedia Ziele, inklusive der zeitlichen Eingrenzung, festgelegt.
- 3) Im dritten Schritt wird die Copy-Strategie formuliert. Diese beinhaltet u.a. die Festlegung des Nutzenversprechens an den Kunden, die Art und Weiße der Kommunikation, den USP des Produktes, die Leitidee (Slogan und Claim) und die visuelle Umsetzung (Farbe, Illustration, Bilderwelten).
- 4) Im vierten Schritt kommt es zur Prüfung, Festlegung und Aufteilung des Budget
- 5) Alle möglichen Instrumente werden anhand der 360° Analyse analysiert und in einer Long List festgehalten. Danach werden die Instrumente anhand der in Schritt zwei erstellten Ziele auf ihre Erreichbarkeit überprüft und nach ihrer Eignung der Short List (engere Eingrenzung) zugeordnet.
- 6) Jetzt werden die in der Long List festgehaltenen Instrumente durch die Auswahl geeigneter Kommunikationsträger budgetiert und genauer erläutert. Wichtige Anhaltspunkte bei der Wahl der Instrumente (Short List) liefern Markt-Media-Studien. Sie beinhalten Details über die einzelne Media-Nutzung der Zielgruppe sowie den Tausender-Kontakt-Preis, welcher in die Budgetierung mit einfließt.
- 7) Im Anschluss steht die Optimierung der Crossmedia-Kampagne im Mittelpunkt. Es wird geprüft bei welchen Instrumenten Vernetzungspotential besteht. Es

werden sowohl die Basisinstrumente, die zur Interaktion mit der Zielgruppe anregen, als auch die Zielmedien und deren Vernetzungstechnik festgelegt.

- 8) Der Crossmedia-Plan mit detaillierter Belegung aller Medien im zeitlichen und sachlichen Zusammenhang wird erstellt. Zusätzlich wird ein Maßnahmenplan mit allen notwendigen Aktivitäten erarbeitet.
- 9) Im letzten Schritt erfolgt die Erfolgs- und Wirkungskontrolle bspw. anhand von Rückläufern und Reaktionen der Kunden, sowie ein Soll/Ist-Vergleich [vgl. Mahrdt 2009, 99ff].

#### 4.2.1 Integrierte Kommunikation

Durch die stetig steigende Zahl der Werbebotschaften rückt die Differenzierung zu anderen Unternehmen und Marken in den Fokus, um sich von der Konkurrenz zu absetzen und sich eindeutig zu positionieren [vgl. Wehle 2012, 35f]. „Der zentrale Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Abgrenzung vom Wettbewerb und die unmissverständliche Positionierung der Marke, liegt in deren widerspruchsfreien und einheitlichen (kommunikativen) Gesamtauftritt und verkörpert zugleich das Leitbild integrierter Kommunikation.“ [Wehle 2012, 36] Neben der Differenzierung ist der Wiedererkennungseffekt der Zielgruppe entscheidend, um die Kunden bei der Kaufentscheidung positiv zu beeinflussen [vgl. Wehle 2012, 36]. Die integrierte Kommunikation beinhaltet drei Formen: inhaltliche, formale und zeitliche Integration [vgl. Tabelle 5]:

Formen	Gegenstand	Hilfsmittel
<b>Inhaltlich</b>	Thematische Abstimmung	Einheitliche Botschaften, durchgängige Leitidee, Copy-Strategie, Argumente, Bilder, Slogans, Claims
<b>Formal</b>	Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	Einheitliche Zeichen/ Logos, Schrifttypen, Farben und Formen.
<b>Zeitlich</b>	Bestimmung des zeitlichen Einsatzes	Ereignisplanung („Timing“), Interpendenzen bei Vernetzung, Spannungsbögen und Dramaturgie.

*Tabelle 5 Formen der Integration [Mahrdt 2009, 23]*

Zusammenfassend beinhaltet Integrierte Kommunikation nach Wehle folgende Ziele:

- Schaffung eines einheitlichen Unternehmens- und Markenbilde
- Fokussierung, verbesserte Integration sowie Motivation der eigenen Mitarbeiter, was sich positiv auf das gesamte Arbeitsklima auswirken kann.
- Verbesserung der internen/ externen Arbeitsabläufe, was u.a. die Effizienz erhöht und Kostensenkungspotentiale realisiert [vgl. Wehle 2012, 37f].

Demnach transferieren Kommunikationsinstrumente Botschaften am wirkungsvollsten, wenn diese über mehrere Kanäle gesendet und zudem in der Art der Darbietung leicht modifiziert bzw. variiert dargeboten werden [vgl. Wehle 2012, 18]

#### 4.2.2 Media-Mix

Die Gemeinsamkeit des Media-Mixes und Crossmedialen-Kampagnen bzw. Kommunikationsmix sieht Wehrle im Einsatz mehrerer Kommunikationsinstrumenten. Lediglich in der Art des Einsatzes unterscheiden sich die Formen der Kommunikation - Abbildung 13 dargestellt - in der Parallelschaltung der Kanäle. Dabei verfolgt der Media-Mix das Ziel, durch den parallelen Einsatz der Medien, eine kommunikative Werbebotschaft mit einer größeren Reichweite und Werbewirkung zu erzielen. Wehrle erklärt diesen Effekt als erfolgreich, da der Markt dadurch penetrant bearbeitet wird. Die meisten Kampagnen werden vernetzt bzw. crossmedial aufgezogen, da diese als erfolgreicher gelten [vgl. Wehrle 2012, 11ff].

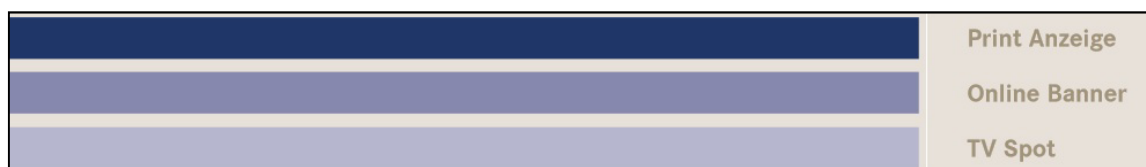


Abbildung 13 Parallelschaltung von Medienkanälen im Media-Mix [Bachér/ Witteborg 2003, 7]

Bachér und Witteborg sprechen von einer Evolution „von Media-Mix-Kampagnen zu integrierten Kampagnen ist vielversprechend aber noch nicht abgeschlossen.“ [Bachér/ Witteborg 2003, 11]

## 5 Crossmediale Brand Communication am Beispiel Jako

In diesem Kapitel wird das Unternehmen Jako vorgestellt. Dabei wird der Markenauftritt mit Slogan, Logo und Botschaft beschrieben und auf die Marken und Ziele des Sportmodeherstellers eingegangen. Des Weiteren wird auf die von Jako benutzten Medien, wie Social Media und Print eingegangen.

### 5.1 Unternehmen und Marken

Jako wurde am 09. November 1989 in Stachenhausen, in Baden-Württemberg, von dem Gründer und Vorstandsvorsitzenden Rudi Sprügel als Jako Sportartikelvertriebs GmbH gegründet. Ziel war es die umliegenden Fußballvereine mit Sportartikel, Trikots, Präsentationsanzügen und Accessoires auszustatten, ohne dass die Vereine lange auf ihre Kollektion warten mussten. Anfangs legte Jako sein Hauptaugenmerk auf kleinere Vereine, hauptsächlich im Breitensport. Mit dem Aufstieg des SC Freiburgs hatte die Firma Jako 1999 die erste Bundesliga Mannschaft in ihren Reihen. Ab diesem Zeitpunkt begann der Bau des neuen Verwaltungsgebäudes und drei Jahre später, 2002, wird das Unternehmen zur „Jako AG“ unbenannt und hat zu diesem Zeitpunkt knapp 100 Mitarbeiter. Aktuell arbeiten circa 160 Mitarbeiter im Hauptstandort [vgl. Jako Details o.J., [jako.de](http://jako.de)]

#### *Name, Logo und Slogan*

Der Unternehmensname Jako bildet sich aus den Flüssen Jagst und Kocher und soll die Bodenständigkeit und die tiefe Verbundenheit zur Heimat und den Anfängen symbolisieren. In Abbildung 14 sind alle Logos von Jako in chronologischer Reihenfolge dargestellt (von links nach rechts): 1989-1991; 1991-1994; 1994-1999; 1999-2009 Das Symbol rechts über dem Namen (1. und 2. Logo v.r.) steht für die Flüsse und steht ebenfalls die tiefe Verbundenheit zur Heimat [vgl. Jako Details o.J., [jako.de](http://jako.de)].

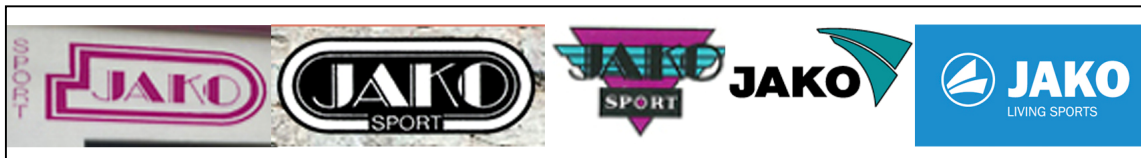


Abbildung 14 Logos von Jako Eigene Darstellung [Jako Details o.J. [jako.de](http://jako.de)] (20.05.2014)

Bis zum Jahre 2009 kam Jako ohne Presse, Slogan, Werbeagentur und Image au Faller fügt hinzu, dass sie es zugleich schafften fast genauso viele Trikots wie die Großen der Sportmodebranche zu verkaufen [vgl. Faller 2001, [zeit.de](http://zeit.de)]. „Adidas verkauft Tradition. Nike verkauft Träume. Und Jako einfach nur Fußballtrikot“ [Faller 2001 [zeit.de](http://zeit.de)] 2009, zum 20-jährigen Jubiläum kam es dann zum Relaunch: Ein neues Logo (1.v.r.)

und der Slogan „Living Sports“ entstanden. Das Symbol der Flüsse ist nun mit einem Kreis vereint und soll den Gedanken des Teamsports darstellen [vgl. Jako Details o.J., [jako.de](http://jako.de)]. Auf der Homepage [jako.de](http://jako.de) wird der Slogan wie folgt definiert: „LIVING SPORT Dieser steht für alles was Jako charakterisiert: Für echten Sport. Für gelebten Sport. Für Sportsgeist, Fairness und die Begeisterung, alle Mannschaften und Sportler auf dem Weg zu ihren sportlichen Zielen zu unterstützen.“ [Jako Details o.J., [jako.de](http://jako.de)]

### *Marken*

Jako gilt als „der“ Teamausstatter der kleineren Vereine. Demzufolge gibt es mehrere Produktlinien für den aktiven Sport. Für folgende Sportarten wird Sportbekleidung angeboten: Fußball, Running, Fitness, Handball, Basketball, Tennis, Radsport und Volleyball. Dabei reicht die Produktpalette von der Kleidung zur Ausübung des Sports, über das Tragen davor und danach bis hin zu Accessoires und Sportartikel (vgl. Jako o.J., [jako.de](http://jako.de)). Dazu führt Jako seit 2012 die Sportlifestyle Marke „PITCH“. Mit dieser möchten Sie die Zielgruppe vergrößern und konkurrenzfähig sein und alltagstauglich werden [vgl. Jako Pitch 2012, [jako.de](http://jako.de)]

## **5.2 Ziele und Medien**

### *Ziele*

Vorstandsvorsitzender Sprügel erklärt die 100 Millionen Euro Umsatzgrenze zu erreichen als ein wichtiges Ziel, das in den nächsten 50 Jahren erreicht werden soll. Dabei möchte Jako jedoch nicht aggressiv vorgehen sondern langsam und gesund wachsen. Um dies zu erreichen fordert Sprügel in einem Interview mit der *Sazsport*, dass die Präsenz der Marke Jako in den Sportfachgeschäften erhöht werden müsse. Deswegen wurde das Jako-Shop-Konzept erarbeitet. Dieses kann als CD-Konzept angesehen werden und vereinfacht den Händlern die Raumeinteilung. Dazu kommt, dass alle Farben in Jako-Türkis gehalten sind und so auffälliger für den Konsumenten sind. Des Weiteren sieht er die Präsenz als Sponsor/ Ausstatter von Bundesligavereinen um sich mit den Großen messen zu können. Er zählt Jako zu den vier größten Sportmodeherstellern in Deutschland, jedoch mit einer deutlich geringeren Wahrnehmung in den Geschäften und Medien [vgl. Renner 2013, [jako.de](http://jako.de)]. Ein wichtiger Bestandteil dabei ist die Qualitätspolitik um weiter zu wachsen. Dabei setzt Jako weiterhin auf Qualität mit ansprechendem Design, auf ein sehr gutes Preis-Leistungsverhältnis und auf eine schnelle Abwicklung und Lieferung der Bestellungen. Des Weiteren sollen Partnerschaften ausgeweitet werden und das umweltpolitische und nachhaltige Handeln beibehalten werden.

*Medien*

Die Situation die Faller 2001 vorfand als sie nach Pressematerial der Firma Jako suchte hat sich bis dato kaum verändert. Trotz der bedeutenden Stellung im Teamsport ist Jako kaum sichtbar in den Medien. Das Hauptmedium ist der neue Online-Shop und die Online Plattform, die sowohl den Bereich B2C und B2B abdeckt. Auch die selbst erzeugten Printmedien, wie Kollektionskataloge, die jährlich produziert werden sind von Bedeutung. Es gibt die Möglichkeit den Katalog in der App oder online auf der Homepage einzusehen. Dazu kommt die Social Media Präsenz bei Facebook und das Schalten von Advertising auf sportaffinen Webseiten.

## 6 Qualitative Umsetzung

Wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, hat Jako bis zum Jahre 2009 komplett auf einen Slogan und das Image das dahinter aufgebaut wird verzichtet. Die Strategie war darauf ausgelegt, im Hintergrund zu agieren und stetig nachhaltig und langsam zu wachsen. Bis dato wurde auf eine Brand Communication komplett verzichtet. Mit dem Relaunch möchte Jako nun endgültig bei den Großen mitspielen. Laut eigenen Angaben stattet Jako mittlerweile über 50.000 Teams weltweit aus. Dabei sind ca. 100 Teams aus dem Profibereich und der Rest der Teams im Breitensport zu finden.

### *Print*

Jedes Jahr erscheint der Jako-Katalog [vgl. Abbildung 15] mit der neuen Kollektion für alle Sportarten, insbesondere mit den neuen Trikots und der Teamwear-Kollektion. Dieser ist u.a. die Grundlage für Vereine und Einzelathleten bei Ihrer Bestellung für die kommende Saison. Zudem unterstützt dieser den Vertrieb im Bereich B2B. Unterstützt wird der Katalog mit Flyern auf den z.B. Angebote und Neuerscheinungen präsentiert werden. Zudem schaltet Jako, vor allem in den regionalen Printmedien Anzeigen mit Angeboten und Neuheiten. Die Printmedien nutzt Jako zum Aufbau und zur Pflege des noch jungen Images.



Abbildung 15 Jako Katalog [eigene Aufnahme]

### *Sponsoring*

Zudem profitiert Jako von den Profimannschaften, Profiathleten und auch von den vielen kleinen Vereinen die ausgestattet werden. Durch sie erhält Jako mediale Aufmerksamkeit, vor allen im TV und den Printmedien, und kann so die Bekanntheit steigern. Durch die vielen Vereine sind die Chancen größer in den regionalen Printmedien vertreten zu sein und so an die Zielgruppe zu gelangen. Ein Bild auf dem das Logo sichtbar ist (bspw. auf dem Trikot oder einer Bande) hat den gleichen Wert wie eine Anzeige in den jeweiligen Printmedien.



### Online

Der Marken Relaunch ermöglicht Jako eine neue, modernere Internetplattform mit eigenem Online Shop und fördert so die Absatzmöglichkeit. Zuvor gab es die Sportmode nur bei einigen wenigen Händler zu kaufen. Der Shop ermöglicht Jako den direkten Zugriff auf die Zielgruppe und bietet zudem die Möglichkeit der Markenpflege. Darüber hinaus schaltet Jako auf sportaffinen Internetseiten Werbung, die zum einen auf den Online Shop hinweisen und zum anderen direkt zu ihm weiterleiten.

Des Weiteren hat Jako einen eigenen Social Media Auftritt bei Facebook mit 110.780 Likes [links in Abbildung 16] (Stand 15.06.2014). Diese Seite wird genutzt um auf neue Sponsoring Engagements, Sales Angebote im Online Shop und um auf Gewinnspiele hinzuweisen. Bisher ist auf dieser Seite wenig Traffic. Zum Teil haben die Posts weniger als 20 Likes und kaum Kommentare [rechter Teil Abbildung 16] (2 Likes; Stand 15.06.2014).

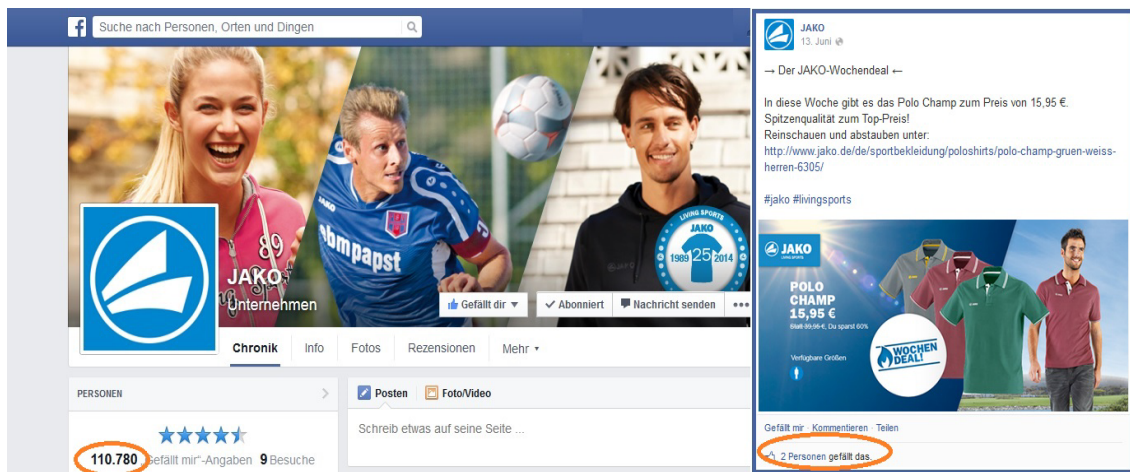


Abbildung 16 Facebook-Präsenz Jako [<https://www.facebook.com/jakosport?fref=ts>] (15.06.2014)

### Testimonials

Bei neu aufkommenden Trendsportarten (z.B.: Running und Triathlon), welche neu im Sortiment sind, setzt Jako auf Daniel Unger als Testimonial und Markenbotschafter. Speziell in diesem Fall wird Unger intensiv in die Entwicklung der Kleidung in Bezug auf Qualität und anspruchsvollem Aussehen miteinbezogen. Durch das aktive Auftreten der Testimonials bei den jeweiligen Sportveranstaltungen erhält Jako Präsenz vor Ort Präsenz und in den Medien.

### PR

Mit dem Relaunch stieg zunächst die mediale Aufmerksamkeit, in Foren und Blogs im Internet. Dies hatte im Fall Jako negative Folgen. Herr Bader (Blogger) kritisierte in seinem Blog den neuen Markenauftritt und bezeichnete ihn als „Scheiße“. Daraufhin reagierte Jako mit Anwalt und Anzeige. Zu diesem Zeitpunkt waren sich die Verant-

wortlichen der negativen Auswirkungen nicht bewusst und haben die Reichweite und Bedeutung des Internets unterschätzt. Es folgte ein regelrechter „Shitstorm“ mit der Intension, Jako nicht weiter zu unterstützen. Am Ende einigten sich beide Parteien und Jako zahlte eine Entschädigung um den „guten Ruf“ wieder herzustellen [vgl. Stöcker 2009, spiegel.de].

### *Fazit*

Der Markenrelaunch hat Jako die Tür geöffnet bei den Marktführern anzugreifen. Wie bereits zu erkennen nutzt Jako wenig innovative Kommunikationsinstrumente und geht bei der Auswahl kein Risiko ein. Die angewandten Instrumente dienen alle der Bekanntheitssteigerung und Imagepflege. Crossmedial gesehen sind lediglich erste Ansätze im Bereich Social Media und Online Shop zu erkennen, da die genutzten Instrumente kaum bis gar nicht vernetzt werden. Alles in allem kommt der Autor zu dem Fazit, dass es Jako nicht gelingt ihre Marke crossmedial zu kommunizieren. Zwar spiegelt das genau das wieder für was Jako stehen möchte, doch zum „Angriff“ auf die Topmarken und zur „Verteidigung“ des eigenen Anspruchs (Nummer 4 in der Sportmode) ist dies nicht förderlich.

Dabei besitzt Jako durch die vielen Mannschaften die ausgestattet werden ein hohes Potenzial an Möglichkeiten die Zielgruppe aktiver mitwirken zu lassen. Theoretisch besitzen sie demnach gute Chancen, durch Interaktionen wie bspw. Gewinnspiele mit Aufgaben, Brand Communities zu bilden. Dies könnte ihnen zudem helfen mehr Traffic auf die Facebook-Seite zu bekommen um diese besser zu vermarkten und den Absatz anzukurbeln. Dazu müsste Jako in Zukunft mehr Risiko gehen und intern schnellere Entscheidungen treffen. Ein weiterer Punkt betrifft die Kreativität der Kampagnen. M.E. hat Jako hier noch nachzuholen, vor allem emotional betrachtet. Dove, ein Unternehmen aus der Kosmetikbranche, brachte beispielsweise mit der Youtube Kampagne „Dove Real Beauty Sketches“ mehr als 3,1 Millionen Menschen dazu ein Youtube Video anzuschauen und über sämtliche Online Kanäle zu kommunizieren. Ein weiteres Beispiel, auch aus der Kosmetikbranche liefert Nivea Men mit dem Gewinnspiel „Vorbereitet wie ein Profi“. Ein Mix aus Voting und interaktiven Aufgaben für die mehr als 1.000 Teilnehmenden Teams, die über mehrere Kanäle verbreitet wurden. Nivea sprach dabei eine ähnliche Zielgruppe wie Jako an. Diese beiden Beispiele zeigen, dass mit Kreativität und einer Interaktivität der Zielgruppe eine erfolgreiche crossmediale Brand Communication aufgebaut werden kann. Dies alles sind Gedankenspiele des Autors und aus der Theorie und Beispielen der Praxis abgeleitet.

## 7 Erfolgsfaktoren

- Alles beginnt bei der Trendforschung und der Auswahl der richtigen Instrumente um Trends und deren Entwicklung in Abhängigkeit zu der Zielgruppe zu Erkennen.
- Auf Basis der Trendforschung müssen Trendsports erkannt, dementsprechende Modeentwicklungen abgeleitet und auf aktuelle Modeentwicklungen eingegangen werden.
- Ein ganzheitlicher Auftritt, in dem deutlich wird für was die Marke steht und mit welcher Markenstrategie und Markenkommunikation dies deutlich gemacht wird. Es muss deutlich werden mit welchem Erlebnis die Marke verbunden werden soll. Zudem darf die Kontrolle und Anpassung der Marke nicht außer Acht gelassen werden.
- Die Rolle des Branding muss definiert werden, indem der Marke charakteristische Merkmale zur sofortigen Zuordnung verpasst werden. Dabei müssen die Bestandteile des Branding-Dreieckes, Markenname, Markenzeichen und Produkt-/ Verpackungsgestaltung, beachtet werden.
- Eine Corporate Brand muss entwickelt werden um auf äußere Einflüsse schneller reagieren zu können. In der CB wird durch alle Kanäle ein einheitliches Bild übermittelt. Ferner kann das Bilden von Brand Communities für eine engere Bindung und aktive Teilnahme der Zielgruppe von Bedeutung sein.
- Es muss ein passendes Markenimage aufgebaut werden, so dass die Zielgruppe sofort weiß was sie erwartet und ob die Marke dem Markenversprechen gerecht wird. Auch die Markenidentität muss mit all ihren Komponenten erarbeitet werden, um sich durch interne Vorgänge deutlich von Konkurrenz zu differenzieren.
- Die Besonderheiten des Sportmarketings müssen bekannt sein und auf den Markt der Sportmode angewendet werden um sich so einen Vorteil zu verschaffen, sich von der Konkurrenz abzuheben.
- Die Wahl der traditionellen und innovativen Instrumente müssen optimal verknüpft werden um den maximalen Multiplying-Effekt zu erreichen. Dabei stehen in der Zukunft vor allem die Online Instrumente im Vordergrund. Dabei dürfen die traditionellen Instrumente nicht vergessen werden.
- Bei der Crossmedia Kampagne steht im Mittelpunkt, dass die Botschaft über mehrere Kanäle vermittelt wird und so eine einheitliche Story erzählt. Im best case wirkt die Zielgruppe aktiv mit.

## Literaturverzeichnis

Ahrens, Klaus (2003): VDZ Handbuch Crossmedia Werbung. Effiziente Crossmedia Planung. Berlin. 44-47

Bachér, Frank., Witteborg, Thorsten (2003): Grundlagen der Crossmedia Werbung. In: VDZ. Handbuch Crossmedia Werbung. Berlin. 6-11

Baumgartner, Ekkehart (2009): Brand Communities als neue Markenwelten. Wie Unternehmen Markennetzwerke initiieren, fördern und nutzen. München.

Boldt, Sindia (2010): Markenführung der Zukunft. Experience Branding, 5-Sense-Branding, Responsible Branding, Brand Communities, Storytising und E-Branding. Hamburg.

Bonnemeier, Sebastian/ Reichwald, Ralf (2009): Kommunikation in der Wertschöpfung. In: Bruhn, Manfred/ Esch, Franz-Rudolf/ Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden. 1199-1216

Breuer, Michael/ Michels, Harald (2003): Trendsport. Modelle, Orientierungen und Konsequenzen. Aachen.

Brexendorf, Tim Oliver/ Kilian, Karsten (2005): Multisensuale Markenführung als Differenzierungs- und Erfolgsgröße. Interview mit Karsten Kilian und Tim Oliver Brexendorf. URL:[http://www.markenlexikon.com/d\\_texte/campus\\_kilian\\_brexendorf\\_multisensuale\\_markenfuehrung\\_2005.pdf](http://www.markenlexikon.com/d_texte/campus_kilian_brexendorf_multisensuale_markenfuehrung_2005.pdf) (04.03.2014)

Brudler, Benjamin/ Meyer, Anton (2009): Kommunikation für Dienstleistungen. In: Bruhn, Manfred/ Esch, Franz-Rudolf/ Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen. Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. Wiesbaden. 1117-1132

Bruhn, Manfred (2010): Marketing. Grundlagen für das Studium. Wiesbaden.

Bruhn, Manfred (2012): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. München.

Bruhn, Manfred/ Esch, Franz-Rudolf/ Langner, Tobias (2009): Grundlagen der Kommunikation. Herausforderung und Ansätze eines systematischen Kommunikationsmanagement In: Bruhn, Manfred/ Esch, Franz-Rudolf/ Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden. 3-22

Bühler, André/ Nufer, Gerd (2013): Grundlagen des Sportmarketing. Marketing und Sport: Einführung und Perspektive. In: Bühler, André/ Nufer, Gerd (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. Berlin. 3-92

Burmann, Christoph/ Koers, Martin/ Meffert, Heribert (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien. Wiesbaden.

Dabic, Marina/ Schweiger, Günter (2009): Grundlagen und Methoden der Intermedia-selektion. In: Bruhn, Manfred/ Esch, Franz-Rudolf/ Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. Wiesbaden. 839-857

David Böcking (2014): Boom der Helmkamera Kopfkino für Jedermann.  
URL:<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/helmkameras-werden-zum-verkaufschlager-fuer-jedermann-a-942063.html> (27.04.2014)

Döhler, Thomas (2013): Sportbekleidung als Blickfang.  
URL:<http://youngfashionblog.de/allgemein/die-herren-sportbekleidung-in-der-geschichte-der-jungen-mode/> (29.03.2104)

Döll, Eva (2006): Budgets sinken, Preise steigen. Die Modebranche und ihre Werbung. In: Point. Werbung und Kommunikation 10/ 2006. 6

Domizlaff, Hans (1939): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauen Ein Lehrbuch der Markentechnik. Hamburg.

Drengner, Jan/ Zanger, Cornelia (2009): Eventmarketing. In: Bruhn, Manfred/ Esch, Franz-Rudolf/ Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden. 197-213

Esch, Franz- Rudolph/ Tomczak, Torsten/ Kernstock, Joachim (2006): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. Wiesbaden.

Esch, Franz-Rudolf/ Krieger, Kai Harald/ Strödter, Kristina (2009): Durchbrechen des Gewohnten durch Below-the-line-Kommunikation. In: Bruhn, Manfred/ Esch, Franz-Rudolf/ Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden. 87-106

Esch, Franz-Rudolph (2012): Strategie und Technik der Markenführung. München.

Eugster, Jörg (2013): Alle relevanten Online-Marketing Maßnahmen im Überblick. Mobile Marketing und Mobile App

URL: <http://wifimaku.com/online-marketing/internet--und-online-marketing-strategie/alle-strategisch-relevanten-online-marketing-instrumente-im-%C3%BCberblick/mobile-marketing-und-mobile-apps> (23.03.2014)

Faller, Heike (2001): Der Herrenausstatter.

URL: [http://www.zeit.de/2001/31/Der\\_Herrenausstatter](http://www.zeit.de/2001/31/Der_Herrenausstatter) (20.05.2014)

Fahrner, Marcel (2012): Veränderungsmanagement im Sport. In: Nufer, Gerd/ Bühler, André (Hrsg.): Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie. Berlin. 489-514

Focus (2004): Der Markt der Mode. Daten, Fakten, Trend

URL: [http://www.medialine.de/media/uploads/projekt/medialine/docs/bestellung\\_download/marktanalysen/2004/ma\\_mode\\_200408.pdf](http://www.medialine.de/media/uploads/projekt/medialine/docs/bestellung_download/marktanalysen/2004/ma_mode_200408.pdf) (19.05.2014)

Freyer, Walter (2011): Sport-Marketing. Modernes Marketing für die Sportwirtschaft. Berlin.

Ganzheitliches Markenmanagement:

URL: <http://www.cyriax-brandconsulting.com/de/files/2010/05/Markenmanagement-01.jpg&imgrefurl> (04.03.2014)

Gebele, Claudius (2002): Ich kaufe also bin ich. Die Zusammenhänge zwischen Image und Sport. Bayreuth.

Geißler, Cornelia (2009): Brand Communities?

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-621445.html> (18.05.14)

Haisch, Philipp T. (2011): Bedeutung und Relevanz der Onlinemedien in der Marktingkommunikation. In: Theobald, Elke/ Haisch, Philipp T. (Hrsg.): Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter. Wiesbaden. 79-94

Handelsblatt (2013): Umstrukturierung. Adidas nimmt Reebok an die Leine.

URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/umstrukturierung-adidas-nimmt-reebok-an-die-leine/8966504.html> (03.04.2014)

Horx, Matthias/ Huber, Jeanette/ Steinle, Andreas (2007): Zukunft machen. Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen. Ein Praxis Guide. Frankfurt am Main.

Interbrand (2013): Best Global Brands Report 2013. New York.

Jako: Startseite [www.jako.de](http://www.jako.de)

URL: <http://www.jako.de/de/> (20.05.2014)

Jako Details: Living Sports

URL: <http://www.jako.de/de/living-sports/> (17.05.2014)

Jako-Pitch (2012): Pitch-Lifestyle

URL: <http://www.jako.de/de/jako-pitch-lifestyle/> (20.05.2014)

Jako-Shop-Konzept (2010): Jako. Deutscher Meister.

URL: <http://www.jako.de/de/living-sports/> (03.03.2014)

Keller, Christian (2013): Strategisches Management im Sport. In: Bühler, André/ Nufer, Gerd (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. Berlin. 85-119

Kracht, Inge (2013): Mode im 20. Jahrhundert.

URL: <http://suite101.de/article/mode-im-20jahrhundert-a57531> (29.03.2014)

Kulbe, Annette (2009): Grundwissen Psychologie, Soziologie und Pädagogik. Stuttgart.

Kulturportal: Modeentwicklung seit der Industrialisierung. Seit wann spricht man von Mode.

URL: <http://www.jokerde/kultur/kultur-archiv/textilindustrie-und-mode-im-wandel/modeentwicklung-seit-der-industrialisierung/seit-wann-spricht-man-von-mode.html> (29.03.2014)

Linxweiler, Richard/ Siegle, Alexandra (2011): Markenführungsprozess und Markengestaltung. In: Theobald, Elke/ Haisch, Philipp T. (Hrsg.): Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter. Wiesbaden. 61 – 76

Mahrtdt, Niklas (2009): Crossmedia. Werbekampagnen erfolgreich planen und umsetzen. Wiesbaden.

MarkenG §3: Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen. §3 Abs. 1.

URL: [http://www.gesetze-im-internet.de/markeng/\\_\\_3.html](http://www.gesetze-im-internet.de/markeng/__3.html) (04.04.2014)

Märzendorfer, Klaus (2008): Der Einfluss der Fußballmarketingstrategie auf den Markenwert bei den Sportartikelherstellern Puma, Nike und Adidas. Hamburg.

Mauch, Daniela (2005): Zur Ausdifferenzierung der Sportmode. Eine systemtheoretische Untersuchung. Heidelberg.

Mazarra, Alexander (2014): Schweizer Markenkongress 2014. Forum 3. Branded Entertainment und Engagement Marketing. Die Zukunft des Marketing Zürich.

Meffert, Heribert (2000): Marketing. Wiesbaden.

Metzenmacher, Ralf (2005): Image, Marke und Trend. Mit Retro-Design und neuen Kunden auf Erfolgskur In: Künzel, Hansjörg (Hrsg.): Handbuch Kundenzufriedenheit. Strategie und Umsetzung in der Praxi Heidelberg. 227 – 254

Rave, Carsten (2005): Grenze. Von Product Placement zur Schleichwerbung  
URL: [http://www.focude/finanzen/news/grenze\\_aid\\_95203.html](http://www.focude/finanzen/news/grenze_aid_95203.html) (26.03.2014)

Reger, Helene/ Schmitt, Ricarda (2006): Modewerbung und Provokation. In: Point. Werbung und Kommunikation 10/ 2006. 7-9

Reist, Stefan (2006): Trends und Innovationen.  
URL: <http://www.busineszh.ch/professorships/marketing/forschung/execsumdiplarb/TrendsundInnovationen.pdf> (23.04.2014)

Renner, Jürgen (2013): Fokus Teamsport. SAZ sprach mit Rudi Sprügel, Vorstandsvorsitzender von Jako.  
URL: <http://www.jako.de/de/blog/jako-in-der-saz-sport-interview-mit-dem-vorstandsvorsitzenden-und-gruender-rudi-spruegel/> (20.05.2014)

Riedmüller, Florian (2012): Sportmarketing. In: Bezold, Thomas/ Thieme, Lutz/ Trosien, Gerhard (Hrsg.): Blickpunkt Sportmanagement. Handwörterbuch des Sportmanagement Frankfurt am Main. 334-341

Roth, Anna-Lena (2014): Abschluss der Modewoche. Das war die Berliner Fashion Week.  
URL: <http://www.spiegel.de/panorama/gesellschaft/fashion-week-berlin-so-lief-die-modewoche-a-944210.html> (23.03.2014)

Röttger, Ulrike (2009): Public Relation In: Bruhn, Manfred/ Esch, Franz-Rudolf/ Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. Wiesbaden. 67-84

Schmidt, Doris (2012): Mode und Gesellschaft. 101 Grundfragen. Baltmannsweiler.

Schwier, Jürgen (2003): Was ist Trendsport. Zwischen Vermarktung und Selbstermächtigung. In: Breuer, Michael/ Michels, Harald (Hrsg.): Trendsport. Modelle, Orientierungen und Konsequenzen. Aachen. 18-32

Stegmaier, Gerd: Trendsportarten. Crossgolf, Bike-Polo, Waveboarden, die Parallelwelt zum sportlichen Establishment.  
URL: <http://www.focude/sport/trendsportarten/trendsportarten-crossgolf-bike-polo->



waveboarden-die-parallelwelt-zum-sportlichen-establishment\_aid\_779689.html  
(28.03.2014)

Stöcker, Christian (2009): Abmahnung gegen Sport-Blogger: Wie das Netz Öffentlichkeitsarbeit verändert.

URL: <http://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/abmahnung-gegen-sport-blogger-wie-das-netz-oeffentlichkeitsarbeit-veraendert-a-646524.html> (10.06.2014)

Tackmann, Dorothee (2011): Jäger der neuen Mode. Virales Marketing als Befreiung des Kunden.

URL: <http://www.tagesspiegel.de/weltspiegel/jaeger-der-neuen-mode-virales-marketing-als-befreiung-des-kunden/4045158.html> (23.03.2014)

Testimonials (2011): Modewerbung. Verbraucher wünschen sich Durchschnittsbürger als Testimonial

URL: [http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/Modewerbung-Verbraucher-wuenschen-sich-Durchschnittsbuerger-als-Testimonials\\_97741.html](http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/Modewerbung-Verbraucher-wuenschen-sich-Durchschnittsbuerger-als-Testimonials_97741.html)  
(26.03.2014)

Trosien, Gerhard (2012): Grundlagen des Sportmanagement Überblick über die Sportbranche. In: Nufer, Gerd/ Bühler, André (Hrsg.): Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie. Berlin. 87-114

Völkl, Oliver (2010): Red Bull Crashed Ice. Kreative Krake entdeckt Kufen.

URL: [http://www.focude/sport/mehrsport/red-bull-crashed-ice-kreative-krake-entdeckt-kufen\\_aid\\_465836.html](http://www.focude/sport/mehrsport/red-bull-crashed-ice-kreative-krake-entdeckt-kufen_aid_465836.html) (28.03.2014)

Wehle, André (2012): Crossmedia. Ein Allerheilmittel der Werbekommunikation. Idee, Konzept, Wirkung, Ziele und Erfolgskriterien. Hamburg.

Wiedmann, Klaus-Peter (2009): Corporate Identity und Corporate Design. In: Bruhn, Manfred/ Esch, Franz-Rudolf/ Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. Wiesbaden. 339-356

Wübbolt, Sven (2012): Sportartikelindustrie. In: Bezold, Thomas/ Thieme, Lutz/ Trosien, Gerhard (Hrsg.): Blickpunkt Sportmanagement. Handwörterbuch des Sportmanagement Frankfurt am Main. 286-292

**Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mannheim, 24.06.2014

---

Ort, Datum

Vorname Nachname